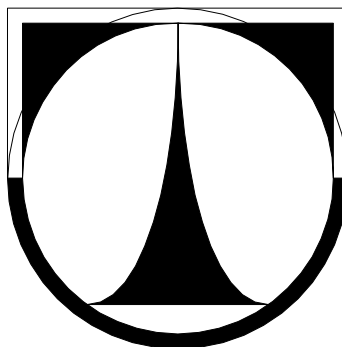


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2011**

**Bc. Jana Janků**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Hodnocení a měření finanční výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard**

### **Evaluation & Measurement of the Company Performance by the Balanced Scorecard Method**

DP-EF-KFÚ-2011-29

Bc. Jana Janků

Vedoucí práce: PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Konzultant: Mgr. Vladimír Zákoucký, TRW Automotive Czech, s. r. o.

Počet stran: 104

Počet příloh: 13

Datum odevzdání: 6. 5. 2011

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2010/2011

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana JANKŮ**  
Osobní číslo: **E09000033**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Hodnocení a měření finanční výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Metody používané pro řízení výkonnosti podniku
2. Charakteristika a využití metody Balanced Scorecard v řízení podniku
3. Užití metody BSC v nevýrobních podnicích
4. Charakteristika společnosti TRW Lucas Varity, s. r. o.
5. Zavedení BSC ve společnosti TRW Lucas Varity, s. r. o.
6. Zhodnocení situace před a po zavedení metody
7. Návrh vlastního řešení a opatření

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

1. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-177-5.
2. PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2007. 911 s. ISBN 80-7201-648-8.
3. VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
4. NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku: nedělejme z podniku záhadu. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-3.
5. HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
6. COKINS, G. Performance management: integrating strategy execution, metodologie, risk, and analytics. 1th ed. Canda: John Wiley & Sons, 2009. 240 s. ISBN 978-0-470-44998-1.

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:


Vladimír Zákoucký

Datum zadání diplomové práce:


31. října 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

6. května 2011

  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
děkanka



  
doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2010

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména § 60 (školní dílo).

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, kterou vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci 6. 5. 2011

Jana Janků

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady, vstřícný postoj a čas, který mi věnovala při konzultacích.

Dále bych touto cestou ráda poděkovala personálnímu řediteli Mgr. Vladimíru Zákouckému ze společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. za poskytnuté informace a data k vypracování diplomové práce.

## **Anotace**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou a praktickou. První část se věnuje problematice hodnocení výkonnosti podniku, ve které jsou charakterizovány vybrané druhy metod a ukazatelů pro měření výkonnosti firem a v závěru teoretické části jsou porovnány z hlediska jejich využití, výhod a úskalí. Praktická část se zaměřuje na hodnocení výkonnosti společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. prostřednictvím metody Balanced Scorecard, která byla ve společnosti implementována. Pro zjištění jejího vlivu na výkonnost podniku byla provedena analýza. Dále se tato část věnuje komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Na základě zjištěných poznatků jsou v diplomové práci navržena nová měřítká a doporučení pro společnost.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, měření a hodnocení výkonnosti, finanční analýza, hodnotové řízení, Balanced Scorecard, strategické řízení, procesní řízení, TRW Automotive Czech, s. r. o.

## **Annotation**

This diploma work is dividend into two parts. The first theoretical part is focused on the evaluation of company performance. There are described selected type of methods and indicators for measurement of the company performance and its comparison in term of utilization, strengths and weaknesses. The second practical part is engaged in the performance evaluation through the Balanced Scorecard method implemented in company TRW Automotive Czech, s. r. o. There is analyzed financial situation of the company and impact of the Balanced Scorecard method on results of the company. Finally, new criteria are proposed and some suggestions are noted as a result of the analysis.

## **Keywords**

Company Performance, Performance Meausrement & Evalaution, Financial Analysis, Value Management, Balanced Scorecard, Strategic Management, Process Management, TRW Automotive Czech, s. r. o.

# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam použitých zkratk, značek a symbolů.....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>16</b>
<b>1. Výkonnost podniku, historie a používané metody.....</b>	<b>18</b>
1.1 Výkonnost podniku.....	18
1.2 Historický vývoj metod pro měření výkonnosti .....	19
1.3 Metody používané pro hodnocení výkonnosti.....	22
<b>2 Finanční analýza jako tradiční přístup měření .....</b>	<b>23</b>
2.1 Analýza absolutních a rozdílových ukazatelů .....	24
2.2 Analýza přehledu o peněžních tocích.....	24
2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	25
2.3.1 Ukazatele rentability .....	26
2.3.2 Ukazatele aktivity.....	28
2.3.3 Ukazatele zadluženosti.....	29
2.3.4 Ukazatele likvidity.....	30
2.4 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů.....	31
2.5 Souhrnné ukazatele.....	32
2.5.1 Altmanův test.....	32
2.5.2 Indexy IN.....	33
2.6 Nedostatky klasických ukazatelových soustav.....	35
<b>3 Moderní přístupy k měření výkonnosti.....</b>	<b>36</b>
3.1 Ekonomická přidaná hodnota .....	36
3.2 Tržní přidaná hodnota.....	38
3.3 Ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků.....	39
<b>4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti.....</b>	<b>41</b>
4.1 Benchmarking.....	41
4.2 Total Quality Management.....	42
4.3 Evropský model podnikatelské úspěšnosti .....	42
4.4 Six Sigma.....	44
4.5 Performance Prism .....	44
<b>5 Balanced Scorecard a zhodnocení metod .....</b>	<b>45</b>
5.1 Základní charakteristika BSC.....	45
5.2 Perspektivy .....	46
5.2.1 Finanční perspektiva.....	47
5.2.2 Zákaznická perspektiva .....	49



5.2.3	<i>Perspektiva interních podnikových procesů</i>	50
5.2.4	<i>Perspektiva učení se a růstu</i>	51
5.3	Implementace BSC	52
5.4	BSC ve vládním a neziskovém sektoru	54
5.5	Přínosy a problémy se zavedením BSC	55
5.6	Zhodnocení metod používaných pro měření výkonnosti	56
<b>6</b>	<b>Analýza výkonnosti společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.</b>	<b>59</b>
6.1	Základní údaje	59
6.1.2	<i>Profil společnosti</i>	59
6.1.3	<i>Historie společnosti</i>	60
6.1.4	<i>Organizační struktura</i>	61
6.1.5	<i>Výrobní portfolio</i>	62
6.1.6	<i>Konkurence</i>	63
6.1.7	<i>Zákazníci</i>	63
6.2	Přístupy k hodnocení a měření výkonnosti	63
6.2.1	<i>Benchmarking</i>	64
6.2.2	<i>Six Sigma</i>	64
6.2.3	<i>Ishikawův diagram</i>	64
6.2.4	<i>Řízení kvality (TQM)</i>	64
6.3	Balanced Scorecard ve společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.	65
6.3.1	<i>Zavádění BSC do společnosti</i>	66
6.3.2	<i>BSC společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.</i>	67
6.3.3	<i>Přínosy a nevýhody zavedeného BSC</i>	71
6.4	Analýza metody Balanced Scorecard	72
6.4.1	<i>Finanční oblast</i>	73
6.4.2	<i>Zákazníci</i>	75
6.4.3	<i>Interní procesy</i>	79
6.4.4	<i>Zaměstnanci</i>	81
6.4.5	<i>Plnění cílů BSC v roce 2010</i>	83
<b>7</b>	<b>Zhodnocení metody BSC a finanční situace</b>	<b>85</b>
7.1	Zhodnocení metody BSC	85
7.2	Finanční situace společnosti	86
7.2.1	<i>Finanční situace za období 1999 - 2005</i>	86
7.2.2	<i>Finanční situace za období 2006 - 2009</i>	87
7.2.3	<i>Postavení společnosti Lucas Varity, s. r. o. v rámci skupiny TRW</i>	88
<b>8</b>	<b>Návrh nových měřítek a opatření</b>	<b>90</b>
8.1	Finanční perspektiva	90
8.2	Zákaznická perspektiva	94
8.3	Perspektiva interních procesů	94

8.4 Zaměstnanecká perspektiva .....	95
<b>Závěr .....</b>	<b>97</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>99</b>
<b>Seznam příloh .....</b>	<b>103</b>

## Seznam obrázků

Obrázek1: Model EFQM.....	43
Obrázek 2: Rámec BSC.....	46
Obrázek 3: Měřítka finanční perspektivy .....	48
Obrázek 4: Perspektiva interních podnikových procesů, hodnotový řetězec .....	50
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.....	62
Obrázek 6: Strategická mapa společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.....	68
Obrázek 7: Vztahy příčin a důsledků .....	70
Obrázek 8: BSC ve společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. ....	71
Obrázek 9: Vývoj tržeb a zisku v letech 1994 - 2010 .....	74
Obrázek 10: Podíl zákazníků na prodeji brzd v letech 1998 - 2011 .....	76
Obrázek 11: Podíl zákazníků na prodeji brzd v roce 2010.....	77
Obrázek 12: Struktura a počet zaměstnanců.....	82
Obrázek 13: Vývoj ukazatele ROA, ROE a ROCE v letech 1999 - 2009.....	91
Obrázek 14: Vybrané ukazatele v letech 1999 - 2009.....	93

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Zhodnocení metod pro měření výkonnosti.....	58
Tabulka 2: Změna tržeb a zisku za jednotlivá období.....	73
Tabulka 3: Růst prodeje brzd v letech 1998 - 2010.....	75
Tabulka 4: Plnění a srovnání cílů v roce 2010 .....	84
Tabulka 5: Finanční profil společnosti Lucas Varity, s. r. o. a skupiny TRW .....	89
Tabulka 6: Hodnoty vybraných ukazatelů v letech 1999 - 2009.....	92
Tabulka 7: Index IN05 v letech 1999 - 2009.....	93
Tabulka 8: Srovnání průměrné měsíční mzdy v letech 2001 - 2009 .....	96

## Seznam použitých zkratk, značek a symbolů

A	aktiva
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	bankovní úvěry
C	celkový kapitál
CA	celková aktiva
CFROI	rentabilita investic stanovená na základě peněžních toků
CK	cizí kapitál
CP	pasiva celkem
CSF	kritické faktory úspěchu
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	časové rozlišení
ČZ	čistý zisk
DBÚ	dlouhodobé bankovní úvěry
DCF	diskontované cash-flow
DM	dlouhodobý majetek
DMAIC	model pro zavádění metody Six Sigma
DP	dlouhodobé pohledávky
DÚ	dlouhodobé úvěry
DZ	dlouhodobé závazky
EFQM	Evropská cena za kvalitu
EQA	Evropská cena za jakost
EVA	ekonomická přidaná hodnota
GM	General Motors
HNA	hodnota neodepisovaných aktiv
HPCF	hrubý provozní cash-flow

i	jednotlivé roky
IRR	vnitřní výnosové procento
JIT	právě včas
KBÚ	krátkodobé bankovní úvěry
KFM	krátkodobý finanční majetek
KP	krátkodobé pohledávky
KRZ	krátkodobé závazky
KÚ	krátkodobé úvěry
KZ	krátkodobé zdroje
MBO	řízení podle cílů
MVA	tržní přidaná hodnota
MVH	mimořádný výsledek hospodaření
NCC	společnost Netherland Cars
NOPAT	zisk z provozní činnosti podniku po odečtení daně
NPO	náklady příštích období
NÚ	nákladové úroky
$n_v$	náklady vlastního kapitálu
OA	oběžná aktiva
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
OKEČ	Odvětvová klasifikace ekonomických činností
ON	osobní náklady
PH	přidaná hodnota
ppm	část na jeden milion (jedna miliontina)
PPO	příjmy příštích období
PSA	koncern Peugeot a Citroën
R	rezervy

$r_e$	náklady na vlastní kapitál
$r_D$	náklady na cizí kapitál
ROA	rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita celkového vloženého kapitálu
SHI	současné hrubé investice
$t$	koeficient sazby daně (sazba daně/100)
THP	technicko hospodářští pracovníci
TQM	komplexní řízení kvality
U	úroky
US GAAP	obecně uznávané účetní principy ve Spojených státech
VBM	hodnotového řízení
VH	výsledek hospodaření
VJ	vlastní jmění
VK	vlastní kapitál
VPO	výdaje příštích období
VYPO	výnosy příštích období
VÝN	výnosy
WACC	vážený průměr nákladů na kapitál
Z/EAT	zisk po zdanění
ZD/EBT	zisk před zdaněním
ZPL	závazky po lhůtě splatnosti
ZUD/EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
ZUOD/EBDIT	zisk před odečtením odpisů, úroků a daní
ZUODO/EBITDA	zisk před započtením úroků, daní a odpisů

# Úvod

V podmínkách současné ekonomiky musí často management podniku řešit otázku, jak nastavit kritéria úspěšnosti, aby bylo možné dosáhnout požadovaných cílů a zvýšení tržní hodnoty firmy. Podniku nestačí provozovat pouze svoji činnost, ale je třeba, aby svoji výkonnost zhodnotil a na základě toho provedl případná rozhodnutí a opatření pro své další aktivity.

Ekonomickou výkonnost podniku lze posuzovat různými způsoby. V posledních letech se s vývojem trhu vytvořily nové ukazatele a metody, které lépe a přesněji vystihují výkonnost firmy. Tradiční přístupy měření jsou často nahrazovány nebo alespoň doplňovány moderními přístupy hodnotového řízení (VBM - Value Based Management). Stále častěji se začínají do podniků zavádět komplexní metody řízení.

I přes vznik a vývoj nových měřítek výkonnosti v České republice stále převládá tradiční přístup k měření, založený na ukazatelích finanční analýzy, které však mají nízkou vypovídající schopnost. Postupně vznikaly nové metody založené na tvorbě hodnoty. Jedná se o nová hodnotová kritéria, která kladou důraz na maximalizaci přidané hodnoty pro vlastníky. V podmínkách českého trhu je z hodnotového managementu nejčastěji používán ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA - Economic Value Added). Převážně ve velkých společnostech jsou implementovány metody, které se zaměřují na finanční i nefinanční měřítka. Jedná se o metody, které jsou provázané s vizí a se strategiemi společnosti a metoda není jen nástrojem pro měření výkonnosti, ale stává se součástí strategického řízení. Konkrétně se jedná o koncepci Balanced Scorecard (BSC), vyvinutou v roce 1992 profesorem R. S. Kaplanem a D. P. Nortnem.

Cílem diplomové práce je podrobněji představit problematiku měření výkonnosti firem a posoudit ve společnosti TRW Lucas Varity, s. r. o. úspěšnost zavedené metody Balanced Scorecard, zjistit její přínosy a negativa pro společnost, zhodnotit finanční výkonnost podniku a na základě zjištěných dat navrhnout nová měřítka a opatření pro zlepšení výkonnosti podniku.



První část diplomové práce řeší teoretické aspekty měření výkonnosti podniku a historický vývoj metod. V kapitolách jsou charakterizovány tradiční, moderní a komplexní metody používané pro hodnocení a měření výkonnosti podniku. Největší prostor je věnován metodě Balanced Scorecard, díky její komplexnosti a dalšímu využití v praktické části diplomové práce. Závěrem teoretické části jsou zhodnoceny jednotlivé přístupy k měření z hlediska jejich využití, přínosů a nevýhod.

Druhá část diplomové práce je zaměřena na analýzu výkonnosti společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. (do 1. 1. 2010 Lucas Varity, s. r. o.), zhodnocení metody BSC a finanční situaci. Závěrem praktické části jsou navržena opatření pro zlepšení výkonnosti a nová měřítko pro perspektivy.

# 1. Výkonnost podniku, historie a používané metody

V současné ekonomice je na společnosti vyvíjen stále větší tlak, jelikož v posledních letech došlo k rozvoji komunikace, technologickému pokroku a hlavně k nárůstu konkurence. Společnostem nestačí hodnotit pouze dosažené výsledky z minulých let, ale musí hledět do budoucna a najít takový způsob měření výkonnosti, který by byl v souladu s jejich cíli a umožnil jim zajistit konkurenční výhodu a tvorbu hodnoty.

Vývoj ukazatelů pro měření výkonnosti je úzce spjat se vznikem peněz. V české literatuře se však můžeme setkat s pojmem bilanční analýzy až v roce 1909. Bilanční analýza se stala základem pro vznik finanční analýzy, která byla velmi často kritizována, a proto došlo v osmdesátých letech 20. stol. k rozvoji nových metod pro hodnocení finanční výkonnosti. Vrcholným obdobím se stala devadesátá léta 20. stol., kdy vznikala celá řada moderních metod založených na tvorbě hodnoty. Kromě finančních měřítek se začala používat i měřítka nefinanční, které se staly základem pro nové komplexnější metody hodnocení výkonnosti podniku.

## 1.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost podniku patří v současné době k relativně velmi často používaným pojmům, jehož definice není přesně vymezena. Tento pojem je používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku, jeho úspěšnosti a schopnosti přežítí. [1]

Výkonnost podniku v prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků, srovnatelných na základě daných kritérií s výsledky jiných jednotek. Obecně se může výkonnost vztahovat k řadě konkrétních příkladů, nicméně ve spojení s pojmem podnik do značné míry ztrácí svou konkrétnost. Výkonnost podniku naráží na jeden ze základních problémů a tím je, jak ji měřit a objektivizovat. Navíc lze na výkonnost hledět z různých osobních úhlů a pohledů. Toto slovo má jiný význam pro majitele společnosti, jiný pro zaměstnance, jiný pro konkurenta a jiný pro manažera podniku. [2]

Jednou ze základních podmínek úspěšné existence firmy je tvorba hodnoty pro zaměstnance firmy a vytvoření dlouhodobého náskoku v objemu lidského kapitálu. Základní konkurenční výhoda spočívá v zaměstnávání nejlepších dostupných pracovníků v oboru. Aby si podnik udržel takového zaměstnance, nestačí pouze hmotná motivace, ale hlavně nepeněžitá. Peněžitá odměna nemůže plnit funkci jediného dlouhodobého motivačního faktoru a není podmínkou k dosažení úspěchu, protože do hry vstupují osobní preference zaměstnanců a úkolem manažera je rozpoznat je. Jedná se většinou o možnost seberealizace, spravedlivé odměňování, možnost růstu a vzdělávání, loajalitu a motivaci. [3]

Jediným způsobem zaručujícím tržby společnosti je dlouhodobá udržitelná konkurenční výhoda. Prostředkem tvorby hodnoty pro zákazníky je dosažení takové úrovně výrobků, služeb, vývoje a dalších složek zákaznického kapitálu, který pomůže zaručit dlouhodobě rostoucí tržby a ziskovost firmy. Je třeba zajistit takovou produktovou politiku, která by vedla k zabezpečení toku hotovosti pro společníky a věřitele firmy. [3]

Pro zákazníka je hlavním měřítkem výkonnosti kvalita, dodací lhůta, cena a užitná hodnota. Naopak vlastníci se snaží co nejlépe zhodnotit investice vložené do svých podnikatelských aktivit v co nejvyšší možné míře a v co nejkratším čase. Důležitými měřítky při posuzování výkonnosti podniku může být např. rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI - Return on Investment) nebo ekonomická přidaná hodnota (EVA - Economic Value Added) a hodnota podniku (cena akcie). [4]

## **1.2 Historický vývoj metod pro měření výkonnosti**

Vznik finanční analýzy je spojován s dobou, kdy vznikly peníze. Metody platné ve středověku však nelze srovnávat se současností. O vznik moderní finanční analýzy se nejvíce zasloužily Spojené státy americké, kde bylo publikováno nejvíce teoretických prací a došlo i k jejich praktickému uplatnění. Poprvé zde byly uplatněny odvětvové přehledy sloužící k porovnání firem. Z angličtiny pochází i samotný pojem finanční analýza. V kontinentální Evropě, hlavně v německy mluvících zemích se nejprve setkáváme s pojmem bilanční analýza. V české odborné literatuře se pojem poprvé vyskytl

v roce 1996 v práci prof. Dr. Pazourka.<sup>1</sup> V době první republiky se u nás nejprve zveřejňovaly bilanční analýzy účetních závěrek v hospodářských časopisech a od roku 1989 se začal používat pojem finanční analýza, jak ho známe nyní. [5]

V osmdesátých a devadesátých. letech 20. stol. se stala finanční analýza častým objektem kritiky. Především jí bylo vytýkáno, že zjištěné výsledky jsou platné k minulému podnikatelskému rozhodnutí, nevystihují pozici podniku na trhu, neumí hodnotit vliv inovačních aktivit a ostatních interních procesů a dokážou hodnotit vliv pouze finančních zdrojů. První řešení k odstranění nedostatků finanční analýzy vedlo v osmdesátých letech 20. stol. k používání metod zaměřených na využití peněžních toků a oceňovacích metod DCF.<sup>2</sup> V devadesátých letech pak došlo ke zlepšení měření finanční výkonnosti podniku prostřednictvím ukazatele EVA, MVA a metody založené na rentabilitě investic stanovených na základě peněžních toků (CFROI - Cash Flow Return On Investment). [4, 6]

Ekonomický zisk se stal jedním ze základních měřítek pro reálnější měření a hodnocení přidané hodnoty firmou, což je jeden z hlavních cílů moderních, efektivních a výkonných firem v současné ekonomice. V této souvislosti se lze v odborné literatuře od poloviny devadesátých let 20. stol. setkat pro tyto koncepce s pojmem Value Based Management.<sup>3</sup> [7]

Z důvodu, že ukazatele finanční výkonnosti neposkytují dostatek informací pro zjištění faktorů, které se podílejí na rozvoji společnosti, bylo zapotřebí zavést skupinu mimoekonomických<sup>4</sup> ukazatelů. Jako vhodný příklad komplexnějších koncepcí využívajících jak finanční, tak nefinanční měřítka, lze uvést zásadní manažerskou koncepci vytvořenou a zavedenou Dr. P. Druckerem, řízení podle cílů (MBO - Management by Objectives), která vznikla již v padesátých letech 20. stol. Počátkem osmdesátých let 20. stol. se ekonomové Peters a Waterman snažili určit faktory, které vedou k úspěšnosti firem a o pět let později v roce 1987 přichází K. H. Chung s kritickými faktory úspěchu (CSF - Critical Success Factors), které spatřuje ve strategii, lidských zdrojích a operačním

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Pazourek napsal v roce 1996 práci s názvem Balance akciových společností

<sup>2</sup> DCF - diskontované cash-flow

<sup>3</sup> Value Based Management (VBM) - hodnotové řízení

<sup>4</sup> Mimoekonomický - v této souvislosti lze nahradit slovem nefinanční

systemu. Počátkem devadesátých let 20. stol. se na evropském kontinentu začala formovat kritéria pro úspěšné společnosti. Jedním takovým kritériem je Evropská cena za jakost (EQA - European Quality Award), jež se uděluje nikoli za kvalitu výrobků, ale za kvalitní management, jelikož v důsledku kvalitního managementu lze očekávat nejen kvalitní výstupy pro zákazníky, ale i splnění požadavků majitelů. Dalším modelem je „Model Evropské ceny za kvalitu“ (EFQM - European Foundation for Quality Management), kterému předcházela vznik benchmarkingu v sedmdesátých letech 20. stol. Model EFQM se zaměřuje na hodnocení společnosti jako celku a jeho zlepšování. [4, 7, 8]

Před vznikem modelu EFQM začaly podniky s komplexním řízením kvality (TQM - Total Quality Management). Autory tohoto způsobu řízení jsou Edward Deming, Joseph Juran a Phil Crosby. V sedmdesátých letech 20. stol. toto řízení způsobilo, že japonské společnosti obsadily velký podíl na trhu kvůli levným produktům s vysokou kvalitou. V tom samém období představili vlastníci společnosti Toyota Motors výrobu na základě systému just-in-time (JIT) a v devadesátých letech 20. stol. Mikel Harry ze společnosti Motorola spojil TQM s JIT a vznikl nový přístup Six Sigma.[9]

V roce 1992 vznikla v USA nová koncepce pro hodnocení výkonnosti, metoda vyváženého skóre (BSC - Balanced Scorecard), jejíž autory jsou Robert Kaplan a David Norton. Modely EFQM, BSC a Performance Prism<sup>5</sup> se nejvíce zasloužily o rozšíření komplexního hodnocení.

Obecně lze rozdělit vývoj ukazatelů pro hodnocení výkonnosti do tří etap. Od prvního desetiletí 20. stol., až do osmdesátých let 20. stol., se ve značné míře vyvíjely ukazatele finanční analýzy. Počátek devadesátých let 20. stol. přinesl nové moderní metody hodnocení výkonnosti, založené na tvorbě hodnoty a zároveň vznikl i nový pohled na hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím nefinančních ukazatelů. Období pro vznik konkrétních ukazatelů nelze přesně vymezit. Ukazatele finanční analýzy se vyvíjejí dodnes a navíc jsou součástí nových metod hodnocení výkonnosti. Komplexní metody se začaly vyvíjet již v období, kdy se nejvíce používala finanční analýza. Svého rozvoje a uplatnění však dosáhly až v pozdějších letech.

---

<sup>5</sup> Performance Prism - lze přeložit jako výkonnostní hranice, metoda byla vyvinuta na Neely-Cranfield School of Management v roce 2002

### **1.3 Metody používané pro hodnocení výkonnosti**

Výkonnost firmy lze měřit různými způsoby. Při měření však nesmíme zapomenout, že máme i jiné zdroje než finanční, např. lidské a informační, které je také třeba při měření zohlednit.

Tradičním a v současnosti nejpoužívanějším přístupem měření výkonnosti je používání finančních ukazatelů. Tyto ukazatele byly často kritizovány, protože nevystihují pozici podniku a trhu, neumí hodnotit vliv inovačních aktivit, interních procesů a ostatních zdrojů mimo finančních a navíc nedokáží přesně určit tvorbu hodnoty pro vlastníka, ani pro zákazníka. [4]

Ke zlepšení metod finančního řízení vedlo nejprve hodnotové řízení (VBM), jehož měřítky jsou ekonomicky přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA) a ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků (CFROI). Tyto ukazatele mají také své nedostatky. Nevystihují celkovou situaci podniku a jsou složité na výpočet. [4]

Metody hodnotového řízení neposkytují komplexní pohled na výkonnost podniku, proto se postupně začaly zavádět do hodnocení nefinanční ukazatele, které lépe vystihují hybné síly a faktory strategické výkonnosti podniku. Za rozšíření komplexního hodnocení se nejvíce zasloužil model Evropské ceny za kvalitu (EFQM) a koncepce Balanced Scorecard (BSC). [4]

## 2 Finanční analýza jako tradiční přístup měření

Podstatou finanční analýzy je poměrování získaných údajů mezi sebou navzájem za účelem rozšíření jejich vypovídající schopnosti. Zjištěné informace slouží pro zhodnocení celkové finanční situace podniku, podle nichž je možné určit silné a slabé stránky společnosti, přijmout opatření pro podnikatelské strategie a rozhodnout o budoucím vývoji firmy. [10]

Výchozím zdrojem finanční analýzy jsou údaje získané především z finančního účetnictví, rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přehledu o peněžních tocích. Mohou se použít i informace z vnitropodnikového účetnictví, ekonomické statistiky nebo peněžního a kapitálového trhu. [11]

Smyslem finanční analýzy je posoudit finanční situaci podniku, z anglosaské literatury je často nazývána finančním zdravím. Za finančně zdravý podnik je považován takový, který je schopen v danou chvíli naplňovat smysl své existence. V tržní ekonomice to znamená dosahovat takové míry zhodnocení vloženého kapitálu (míry zisku), která je požadována investory vzhledem k výši rizika. Na kapitálovém trhu je měřena prostřednictvím tržní ceny akcií, případně cenami jiných cenných papírů emitovaných podnikem. Zároveň podmínkou finančního zdraví je spolu s rentabilitou i likvidita, nebo-li schopnost včas uhrazovat závazky. Uživatelé, kteří mají zájem o finanční situaci podniku jsou vlastníci, manažeři, zaměstnanci, věřitelé, zákazníci a vládní instituce. [10, 11]

V literatuře i v praxi se setkáváme s mnoha metodami a přístupy k finanční analýze. Nejvíce se používají poměrové ukazatele. Mezi další patří analýza absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, analýza přehledu o peněžních tocích, rozklad soustavy ukazatelů a bankrotní či bonitní modely. [12]

## 2.1 Analýza absolutních a rozdílových ukazatelů

**Analýza absolutních ukazatelů** může být horizontální nebo vertikální. Absolutní ukazatele se získají rozbořením finančních výkazů, za účelem vidět původní ukazatele v určitých relacích a souvislostech. V případě horizontální analýzy se sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému účetnímu období. Lze takto např. kvantifikovat meziroční změny a vyjádřit je v procentech, v absolutních číslech nebo pomocí indexů. Vertikální analýza sleduje strukturu finančního výkazu vztaženou k vybrané veličině. Získané veličiny jsou pak uvedené v procentech. [10]

**Rozdílové ukazatele** jsou označovány jako fondy peněžních prostředků. Klasickým příkladem je čistý pracovní kapitál, což je část dlouhodobých zdrojů majetku, která kryje oběžná aktiva. Čistý pracovní kapitál (ČPK) vzhledem ke své dlouhodobosti vytváří jakýsi „polštář“ pro případné finanční výkyvy. Vypočítá se jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. [10]

## 2.2 Analýza přehledu o peněžních tocích

Analýza přehledu o peněžních tocích, nebo-li cash-flow, poskytuje informace o stavu peněžních prostředků k určitému datu. Přehled o peněžních tocích je dalším z výkazů, který vyžaduje výroční zpráva. Rozlišují se základní tři úrovně: [10]

**1. Provozní cash-flow** odráží generování peněz v rámci standardního provozu a představuje základní aktivity podniku, které mu přinášejí výnosy. Cash-flow z provozní činnosti je důležitým zdrojem vnitřního financování, protože schopnost podniku zajistit vnější zdroje financování závisí na tvorbě peněžních toků z běžných obchodních transakcí. Do této oblasti se zahrnují všechny peněžní toky, např. peněžní úhrady od odběratelů, příjmy z prodeje a zprostředkovatelské činnosti, platby dodavatelům, zaměstnancům, příjmy a výdaje z mimořádné činnosti, splatná daň z příjmů včetně záloh, přijaté a vyplacené úroky a dividendy a další peněžní toky, které nebyly začleněny do investiční ani finanční činnosti.



**2. Investiční cash-flow** zachycuje změny peněz v souvislosti s investováním a informuje o míře vynaložených prostředků na dlouhodobá aktiva. Ze struktury lze zjistit míru rozdělení disponibilních peněz do investic rozšíření, či zúžení provozní kapacity. Investiční cash-flow se skládá z peněžních příjmů z prodeje dlouhodobých hmotných, nehmotných a finančních aktiv, příjmů ze splátek úvěrů a půjček, plateb za pořízení aktiv, plateb souvisejících s poskytnutím úvěru, půjček či finanční výpomoci.

**3. Finanční cash-flow** zahrnuje dopad způsobu financování společnosti. V této oblasti se promítají změny ve výši a struktuře podnikového kapitálu. Z výkazu lze zjistit potřebu dalších peněžních prostředků, které musí podnik získat. Do oblasti finančního cash-flow patří peněžní příjmy z emise akcií, dluhopisů, apod., příjmy z peněžních darů, přijatých úvěrů a půjček, příjmy od vlastníků za úhradu ztrát z minulých období, splátky úvěru, půjček a výpomoci a výplaty dividend či podílů na zisku. [13]

Cash-flow se může vyjádřit dvěma způsoby: **přímo**, pomocí sledování příjmů a výdajů za dané období nebo **nepřímo**, pomocí transformace zisku do pohybu peněžních prostředků a následnými úpravami o další pohyby peněžních prostředků v souvislosti se změnami majetku a kapitálu. [10]

## 2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Tato analýza dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Poměrových finančních ukazatelů se postupem času vyvinulo značné množství. Postupy poměrové analýzy se nejčastěji shrnují do několika skupin, hovoří se pak o soustavě ukazatelů, která sleduje rentabilitu, likviditu, aktivitu a zadluženost. Optimální hodnoty ukazatelů jsou důležité pro dlouhodobou existenci podniku. [12]

### 2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří v praxi k nejčastěji sledovaným ukazatelům. Jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Rentabilita je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu.

$$Rentabilita = \frac{Zisk}{Vložený\ kapitál} \quad (1)$$

Ukazatele rentability se používají v různých obměnách a modifikacích podle účelu, ke kterému jsou používány. Do jmenovatele se nejčastěji dosazuje vlastní kapitál nebo celkový kapitál a do čitatele lze dosadit zisk, který má následující podoby: [10]

- Zisk před odečtením odpisů, úroků a daní (ZUOD) - Earnings before Depreciation, Interest and Taxes (EBDIT)
- Zisk před odečtením úroků a daní (ZUD) - Earnings before Interest and Taxes (EBIT)
- Zisk před zdaněním (ZD) - Earnings before Taxes (EBT)
- Zisk po zdanění (Z) - Earnings after Taxes (EAT)
- Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (ZUODO) - (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA)

#### **Rentabilita celkového vloženého kapitálu**

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA - Return On Assets) vyjadřuje celkovou efektivnost podniku, tj. produkční sílu a sílu aktiv. Ukazatel umožňuje srovnávat rentabilitu celkového kapitálu u podniků s různým podílem cizích zdrojů ve finanční struktuře. Celkový kapitál je součtem všech krátkodobých i dlouhodobých závazků a vlastního jmění. Z hlediska finanční struktury je irelevantní posuzovat veškerý kapitál k čistému zisku. Proto se vyjadřuje tento ukazatel jako zisk před odečtením úroku a daní k celkovým aktivům nebo jako poměr zisku po zdanění a zdaněných úroků k celkovým aktivům. Pro přesnější výpočet se někdy hodnoty jmenovatele uvádějí ve formě prostého aritmetického průměru z počátku a konce období, protože lépe vyjadřuje skutečný stav, který v průběhu období kolísá. [10]

$$ROA = \frac{EBIT}{CA} \text{ nebo } ROA = \frac{EAT + U \times (1 - t)}{CA} \quad (2, 3)$$

Kde: EBIT - zisk před úroky a zdaněním

EAT - zisk po zdanění

CA - celková aktiva

U - úroky

t - koeficient sazby daně

### **Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu**

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE - Return on Capital Employed) poskytuje informace o výnosnosti dlouhodobých zdrojů. Vyjadřuje schopnost podniku odměnit ty, kdo poskytli prostředky. [10]

$$ROCE = \frac{EAT + U \times (1 - t)}{DZ + VJ} \quad (4)$$

Kde: EAT - zisk po zdanění

U - úroky

t - koeficient sazby daně

DZ - dlouhodobé závazky

VJ - vlastní jmění

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE - Return on Equity) je definována jako poměr čistého zisku a vlastního jmění. Vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři. Zhodnocení vlastního kapitálu by mělo být tak velké, aby pokrývalo obvyklou výnosovou míru a rizikovost prémie, tj. aby rentabilita vlastního kapitálu byla vyšší než míra výnosu bezrizikového umístění kapitálu na finančním trhu. [10]

$$ROE = \frac{EAT}{VJ} \quad (5)$$

Kde: EAT - zisk po zdanění

VJ - vlastní jmění

### 2.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří úspěšnost využívání aktiv v podniku. Vypočítávají se na různých úrovních aktiv např. celkových, dlouhodobých či oběžných. Jedná se o ukazatele typu rychlosti obratu nebo doby obratu. Rychlost obratu je definována jako poměr tržeb k průměrnému stavu zvolené veličiny, většinou se jedná o zásoby nebo pohledávky. Výsledkem je absolutní číslo, které vyjadřuje počet obrátek aktiv za období, během kterého bylo dosaženo daných tržeb použitých v ukazateli (nejčastěji rok). Doba obratu odráží počet dní, po který trvá jedna obrátka. [10,12]

#### Rychlost obratu zásob

Rychlost obratu zásob je absolutní číslo, které znamená, kolikrát za rok se zásoby přemění až po prodej výrobků a opakovaný nákup. Do jmenovatele se doporučuje zadat průměr zásob za období. Dobou obratu zásob zjistíme, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Vyšší obrat zásob a nižší doba obratu zásob je pro podnik efektivnější, ale pouze do určitého času, který zajišťuje plynulý chod provozu. [10]

$$Rychlost\ obratu\ zásob = \frac{Tržby}{Zásoby} \quad (6)$$

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Celkové\ náklady/365} \text{ nebo } \frac{365}{Rychlost\ obratu\ zásob} \quad (7, 8)$$

### **Rychlost obratu pohledávek**

Rychlost obratu pohledávek je poměr tržeb k pohledávkám, který určuje rychlost přeměny pohledávek v peněžní prostředky. Doba obratu pohledávek vypovídá o tom, za jak dlouho jsou v průměru pohledávky spláceny. S porovnáním se stanovenou dobou splatnosti plateb lze zjistit, zda jsou pohledávky spláceny dříve nebo později. [10]

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/365} \text{ nebo } \frac{365}{\text{Obratovost pohledávek}} \quad (10, 11)$$

### **2.3.3 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími a vlastními zdroji. Vysoká zadluženost nemusí být negativní charakteristikou firmy. V dobře fungující firmě může naopak vysoká finanční páka (cizí kapitál je pro firmu levnější než vlastní) pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu, tzn. že cizí kapitál zhodnocuje i vlastní kapitál. [12]

Zadluženost znamená, že podnik využívá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Podnik musí zvolit optimální strukturu vlastního a cizího kapitálu. Není možné využívat pouze vlastní nebo cizí kapitál, protože použití pouze vlastního kapitálu by vedlo ke snížení jeho celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak financování všech podnikatelských aktivit z cizího kapitálu může způsobit potíže s jeho získáváním a právními předpisy vyžadující minimální výši vlastního kapitálu. [10]

V souvislosti se zadlužením podniku se řeší otázka, jaký by měl být poměr mezi cizím a vlastním kapitálem. Podnik by měl používat cizí kapitál s tím, aby výnos z investice pokryl její náklady. Udává se, že velikost vlastního kapitálu by měla být vyšší než kapitálu

cizího. V mezinárodních statistikách v zemích OECD<sup>6</sup> je podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře 35 %. Neschopnost hradit závazky může vést k úpadku společnosti. [10]

Finanční struktura používá pro hodnocení zadluženosti následující ukazatele:

#### **Ukazatel věřitelského rizika**

Ukazatel je poměrem celkových závazků k celkovým aktivům a čím vyšší je jeho hodnota, tím vyšší představuje riziko pro akcionáře a věřitele.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Celkové závazky}} \quad (12)$$

#### **Ukazatel úrokového krytí**

Pro zjištění dopadu zadluženosti na zisk se používá ukazatel úrokového krytí, který informuje o tom, kolikrát celkový efekt produkce převyšuje úrokové platby.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Celkový nákladový úrok}} \quad (13)$$

Zadluženost se může vypočítat také podílem vlastního jmění k celkovým závazkům nebo poměrem celkových závazků k celkovým aktivům. [10]

### **2.3.4 Ukazatele likvidity**

Likvidita je jednou ze základních podmínek úspěšného podnikání. Likvidita představuje schopnost získat prostředky na úhradu závazků a určuje platební schopnost podniku. Nejlikvidnější skupinou jsou oběžná aktiva a dluhy splatné v blízké budoucnosti. Pro výpočet likvidity se používají tři základní ukazatele: [11]

---

<sup>6</sup> OECD - Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj - z angl. Organisation for Economic Co-operation and Development

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita vypovídá o tom, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Ukazatel se často používá pro zjištění krátkodobé platební schopnosti. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím pravděpodobněji bude zachována platební schopnost.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžné prostředky} / \text{Krátkodobé dluhy} \quad (14)$$

### **Pohotová likvidita**

Tento ukazatel oproti předchozímu nezahrnuje zásoby, nedokončenou výrobu a nedobytné pohledávky. Pro věřitele je hodnota vyšší než 1 příznivější, ale pro vlastníky podniku může znamenat neefektivní využití vložených prostředků a snížení rentability podniku.

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky} \quad (15)$$

### **Okamžitá likvidita**

Okamžitou likviditou se zjišťuje schopnost společnosti hradit právě splatné závazky. Přijatelná hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než 0,2. [4]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} \quad (16)$$

## **2.4 Pyramidová soustava poměrových ukazatelů**

Pyramidová soustava poměrových ukazatelů se používá v případech, kdy není možné bez dalších souvislostí určit směr působení jednotlivých faktorů výkonnosti. V této soustavě se vždy zvolí jeden ukazatel jako nejdůležitější a prostřednictvím matematických a statistických vazeb umožňuje změřit vliv jednotlivých ukazatelů k hlavnímu. Používá se nejčastěji Du Pontova analýza a pyramidový rozklad INFA. [4]

Smyslem Du Pontovy analýzy je rozklad ukazatele ROE, který se dělí na základní tři části: marži čistého zisku, obrat aktiv a poměr aktiv k vlastnímu kapitálu. Pyramidový rozklad INFA se skládá také ze tří částí. První část analyzuje tvorbu produkční síly podniku, jejíž základní myšlenkou je maximalizovat ukazatel ROA prostřednictvím vzorce **ROA = EBIT/aktiva**, další část analyzuje ukazatel ROA z hlediska poměru **zisk/aktiva**

a **úroky/aktiva** a poslední částí je analýza finanční rovnováhy podniku z pohledu financování a likvidity společnosti. [4]

## 2.5 Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele se dělí na jednorozměrové a vícerozměrové. Jednorozměrové souhrnné ukazatele, jako např. Beaverův test nebo Edmisterova analýza mají tu nevýhodu, že umožňují rozlišit subjekt pouze jako problémový či bezproblémový, proto se častěji používají vícerozměrové ukazatele, které rozlišují společnosti na bankrotující a přežívající. Mezi nejpoužívanější vícerozměrové ukazatele patří Altmanův test a indexy IN. [10]

### 2.5.1 Altmanův test

Na základě výsledku Altmanova testu lze usoudit, zda se jedná o prosperující nebo bankrotující firmu. Principem výpočtu je dosazení hodnot finančních ukazatelů do vzorce, k nimž jsou přiřazeny různé váhy. [12]

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 0,99 \times X_5 \quad (17)$$

Kde:  $X_1$  - pracovní kapitál/aktiva celkem

$X_2$  - čistý nerozdělený zisk/aktiva celkem

$X_3$  - zisk před úroky a zdaněním (EBIT)/celková aktiva

$X_4$  - tržní hodnota vlastního kapitálu/účetní hodnota dluhů

$X_5$  - tržby/celková aktiva

Pro tuto nejznámější verzi z roku 1968 výsledek nižší než 1,81 naznačuje možnost budoucích finančních potíží, výsledek vyšší než 2,99 poukazuje na finančně zdravou firmu a u společností s výsledkem v rozmezí 1,81 - 2,99 nelze jednoznačně určit finanční stabilitu firmu. [14]



V roce 1983 se tento model aktualizoval kvůli změnám v oblasti finančního managementu a vznikl model Zeta Z-score, někdy je uváděno, že se jedná o model pro firmy neobchodovatelné na kapitálovém trhu, a proto ho je možné využít i v podmínkách České republiky. V modelu jsou oproti původnímu Altmanovu testu změněny pouze váhy jednotlivých ukazatelů. Hodnota vyšší než 2,90 charakterizuje finančně zdravý podnik a hodnota nižší než 1,20 podnik s možnými budoucími finančními potížemi. Vzorec pro výpočet hodnoty Z-score je následující: [4]

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,420 \times X_4 + 0,998 \times X_5 \quad (18)$$

Altmanův model byl původně zkonstruován pro americké firmy, ale i v České republice našel své využití. Vzhledem k rozdílné hospodářské situaci a podmínkám v České republice byl často kritizován. Z toho důvodu začali manželé Neumaierovi vyvíjet indexy IN, které jsou vhodnou alternativou k tomuto modelu.

## 2.5.2 Indexy IN

Indexy IN95, IN99, IN01, IN05, které sestavili Ivan a Inka Neumaierovi, vznikly na základě původního Altmanova modelu z roku 1968 s tím, že indexy respektují podmínky v české ekonomice s absencí likvidního kapitálu. Tyto indexy byly vytvořeny pro určení platební schopnosti firem. Indexy jsou označeny čísly podle roku, ve kterém vznikly. První index, který představuje typický bankrotní model určený primárně pro věřitele podniku, vznikl v roce 1995. Tento index se značí jako index IN95 a váhy jednotlivých ukazatelů jsou obměňovány podle odvětví (klasifikace OKEČ<sup>7</sup>), do kterého podnik patří. Index IN95 pracuje s daty z roku 1994, kdy ještě nebyly známy hodnoty pro jednotlivá odvětví. Index IN95 má následující tvar:

---

<sup>7</sup> OKEČ - Odvětvová klasifikace ekonomických činností

$$IN95 = 0,22 \times \frac{A}{CZ} + 0,11 \times \frac{EBIT}{U} + 8,33 \times \frac{EBIT}{A} + 0,52 \times \frac{VÝN}{A} + 0,10 \times \frac{OA}{KZ + KBÚ} - 16,80 \times \frac{ZPL}{VÝN} \quad (19)$$

Kde: A - aktiva

CZ - cizí zdroje

EBIT - zisk před úroky a zdaněním

U - nákladové úroky

VÝN - výnosy

OA - oběžná aktiva

KZ - krátkodobé zdroje

KBÚ - krátkodobé bankovní úvěry

ZPL - závazky po lhůtě splatnosti

Hodnota indexu IN95 větší než 2 vypovídá o finančně stabilní firmě. Společnostem pohybující se v rizikovém pásmu 1 - 2 mohou nastat problémy s placením závazků a hodnota nižší než 1 může znamenat pro společnost problémy s plněním závazků. [14]

Podobně se zjišťují hodnoty u ostatních indexů, kde jsou měněny váhy jednotlivých ukazatelů. Index IN99 byl sestaven pro vlastníky a určuje schopnost podniku produkovat ekonomický zisk. Index IN01 vznikl kombinací indexu IN95 a IN99. Index IN99, IN01 a IN05 nepracuje ve vzorci s posledním ukazatelem. Důvodem je, aby podnik dosahoval kladné ekonomické hodnoty (EVA). Další je index IN05, u kterého, vyjde-li hodnota nižší než 0,9, podnik s 86% pravděpodobností spěje k bankrotu, hodnoty šedého pásma jsou v rozmezí 0,9 - 1,6 a výsledek větší než 1,6 znamená, že podnik tvoří hodnotu. Výpočet Indexu IN05 je následující: [14,15]

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{EBIT}{U} + 3,97 \times \frac{EBIT}{A} + 0,21 \times \frac{VÝN}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{KZ + KBÚ} \quad (20)$$

## 2.6 Nedostatky klasických ukazatelových soustav

Tradiční přístup měření finanční výkonnosti je často kritizován. Hlavním nedostatkem ukazatelových soustav je univerzální a nepřesné použití z důvodu možnosti ovlivňovat výši vykázaného zisku, který je možné podle české legislativy upravovat a vykazuje jiné prvky než systém US GAAP<sup>8</sup> používaný v anglosaských zemích. Tyto ukazatele nerespektují časovou hodnotu peněz a nepromítá se v nich výše podnikatelského rizika. Následkem toho mohou být výsledky zkresleny, a to může vyústit v pokles výkonnosti, ztrátu konkurenceschopnosti nebo nenaplnění strategických cílů. Tyto nedostatky pak vedou k zavádění moderních přístupů k měření finanční výkonnosti, které se snaží respektovat reálné hodnoty účetnictví, ale oproti klasickým ukazatelům mají překážku univerzálního použití. [4]

---

<sup>8</sup> US GAAP - obecně uznávané účetní principy ve Spojených státech - z angl. Generally Accepted Accounting Principles (United States)

### 3 Moderní přístupy k měření výkonnosti

Moderní přístupy měření výkonnosti se značí vysokou korelací ukazatelů s vývojem na kapitálovém trhu. Mezi moderní přístupy patří ukazatel EVA, který je určený pro reálnější měření a hodnocení tzv. přidané hodnoty firmou (Value Added), což je jeden z hlavních cílů měření v současné ekonomice. Zhruba od poloviny devadesátých let 20. stol. se lze setkat pro tuto koncepci s pojmem Value Based Management (VBM). Dalšími ukazateli hodnotového řízení jsou např. MVA nebo CFROI. [7]

Shoda hodnotových měřítek spočívá v tom, že základem pro měření výkonnosti je provozní výkonnost (výsledek hospodaření) a je vždy poměřována s tzv. oportunitními náklady kapitálu vyjádřenými prostřednictvím průměrných nákladů kapitálu (WACC)<sup>9</sup> a s investory požadovanou mírou výnosnosti kapitálu. [16]

Ukazatele EVA, MVA a CFROI se liší především v důslednosti s jakou odstraňují nedokonalosti účetních informací. Nejkomplexnější a nejpřesnější na informace je ukazatel CFROI založený na konceptu vnitřního výnosového procenta. Více rozšířený je ukazatel EVA pro svou menší náročnost na výpočet. [16]

#### 3.1 Ekonomická přidaná hodnota

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA - Economic Value Added) je rozdílem čistého zisku z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu. Výpočtem se zjistí ekonomický zisk, tj. zisk který společnosti vznikne po uhrazení běžných nákladů, ale i nákladů na vlastní i cizí kapitál. [6]

---

<sup>9</sup> WACC - vážený průměr nákladů na kapitál - z angl. Weighted Average Cost of Capital

Základní výpočet ukazatele EVA:

$$EVA = NOPAT - Capital \times WACC \quad (21)$$

Kde: NOPAT - (Net Operation Profit After Taxation) je zisk z provozní činnosti podniku po odečtení daně, který se vypočítá:  $NOPAT = EBIT \times (1 - t)$ ,  $t$  - koeficient sazby daně (sazba daně/100)

Capital - kapitál vázaný v aktivech sloužící k provozní činnosti podniku

WACC - průměrné vážené náklady kapitálu, které určují minimální rentabilitu kapitálu, vypočítají se podle vzorce:  $WACC = r_e \times VK/C + r_D \times CK/C \times (1 - t)$  (22)

Kde:  $r_e$  - náklady na vlastní kapitál

$r_D$  - náklady na cizí kapitál

VK - vlastní kapitál

CK - cizí kapitál

C - kapitál celkem = E + D

$t$  - sazba daně/100

Při výpočtu ukazatele EVA často nastává problém, který spočívá ve složitosti zjištění kapitálových nákladů, zejména pak nákladů na vlastní kapitál a stanovení jeho výnosnosti. Požadovanou výnosnost vlastního kapitálu můžeme vypočítat např. prostřednictvím Gordonova růstového modelu vycházejícího z volného peněžního toku a tempa jeho růstu, přičemž se neuvažují investiční peněžní toky nebo prostřednictvím modelu (Capital Asset Pricing Model) používajícího se v zemích s vyspělým kapitálovým trhem na základě stanovení rizikové prémie prostřednictvím ratingu.<sup>10</sup> Tyto metody pro určení výnosnosti vlastního kapitálu se častěji používají v zemích s dobře fungujícím kapitálovým trhem, v České republice se jejich používání zatím nerozšířilo. Požadovanou výnosnost vlastního kapitálu lze odvodit ze základní myšlenky tzv. oportunitních nákladů, tj. nákladů ztracené příležitosti, kterými jsou ty výnosy, o které investor přichází tím, že je vložil do dané společnosti. Náklady ztracené příležitosti se obvykle týkají investic do cenných papírů se stejnou mírou rizika jakou prezentuje daná společnost. Výnosnost vlastního kapitálu

---

<sup>10</sup> Rating - nezávislé hodnocení různých subjektů, které je řadí do několika kategorií a dovoluje tak přibližné srovnání

můžeme obecně vyjádřit jako součet výnosnosti z časové a rizikové premie. Časová premie představuje míru výnosnosti bezrizikové investice a lze ji snadno určit. Riziková premie se stanovuje expertním odhadem a na základě informací poskytovaných kapitálovým trhem. [4]

Ukazatel EVA je možné použít i pro stanovení hodnoty podniku. Je-li výsledek kladný, podnik tvoří hodnotu a v případě záporného výsledku dochází k úbytku hodnoty. Hodnotu ukazatele EVA je možné cíleně zvyšovat prostřednictvím vyššího provozního zisku, zvyšováním produktivity, změnou kapitálové struktury nebo investováním do výnosných projektů. [6]

Ekonomický zisk lze vyjádřit i jinými způsoby, např. prostřednictvím čisté současné hodnoty se zahrnutím výnosnosti vloženého kapitálu. Ekonomický zisk je pak ziskem, který převyšuje náklady kapitálu zahrnující přírážku za riziko. Po úpravách lze vztah vyjádřit jako: [4]

$$EVA = VK \times (ROE - n_v) \quad (23)$$

Kde: VK - vlastní kapitál

ROE - rentabilita vložených investic

$n_v$  - náklady vlastního kapitálu

### 3.2 Tržní přidaná hodnota

Ukazatel tržní přidané hodnoty (MVA - Market Value Added) zjišťuje vnější výkonnost podniku rozdílem mezi tržní cenou vlastního kapitálu a velikostí investovaného kapitálu. Tento rozdíl je část tržní hodnoty, kterou akcionáři získali investováním do podniku. V podmínkách České republiky je méně používán, protože vyžaduje dobře fungující kapitálový trh. Ukazatel tržní přidané hodnoty je vyjádřením současné hodnoty prostřednictvím budoucích očekávaných ekonomických přidaných hodnot (EVA). Pro zvýšení tržní hodnoty je třeba se zaměřit na budoucí hodnoty EVA a ovlivňovat je. [4]

$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^i} \quad (24)$$

Kde: EVA - ekonomická přidaná hodnota

WACC - průměrné vážené náklady na kapitál

n - počet prognózovaných let,

i- jednotlivé roky, i = 1, 2 ... n

Tržní přidanou hodnotu lze také chápat jako součet hodnoty všech nároků vůči podniku, tržní ceny dluhů a tržní hodnoty vloženého kapitálu. Vysoká tržní přidaná hodnota znamená, že podnik vytvořil podstatnou sumu bohatství pro své akcionáře. Negativní tržní přidaná hodnota je známkou snížené hodnoty podniku. [17]

Nevýhodou ukazatele je, že nebere v úvahu náklady obětované příležitosti investovaného kapitálu a neuvažuje o hotovostních výplatách pro akcionáře, což je faktor, který má podstatný vliv na tržní ohodnocení cenných papírů. Tržní přidanou hodnotu lze navíc zjistit pouze pro společnosti vedené na veřejném akciovém trhu. [17]

### **3.3 Ukazatel rentability investic stanovený na základě peněžních toků**

Ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI - Cash Flow Return on Investment) srovnává peněžní toky s celkovými aktivy a je vyjádřením poměru peněžních toků upravených o inflaci a inflačně upravenými hrubými investicemi, které vložili vlastníci. Tento poměr se užívá k určení vnitřní míry výnosnosti, která charakterizuje míru zhodnocení investice. Výkonnost společnosti se potom srovnává s diskontní sazbou. Ukazatel se může mimo jiné porovnávat s váženými náklady na kapitál (WACC). Je-li rozdíl mezi CFROI a WACC větší než nula, narůstá hodnota pro akcionáře. Ukazatel CFROI lze zjistit prostřednictvím rovnice:

$$\sum_{i=1}^n \frac{HPCF}{(1+IRR)^i} + \frac{HNA}{(1+IRR)^n} - SHI = 0 \quad (25)$$

Kde: HPCF - hrubý provozní cash-flow (NOPAT + opotřebení a amortizace + ostatní nepeněžní položky)

HNA - hodnota neodepisovaných aktiv (oběžná aktiva – závazky (ČPK) + pozemky + ostatní neodepisovaná aktiva)

SHI - současné hrubé investice (celková aktiva – krátkodobé závazky + akumulované nepeněžní náklady + vliv inflace)

IRR - vnitřní výnosové procento (míra zhodnocení investice)

n - životnost aktiva

i - jednotlivá léta,  $i = 1, 2 \dots n$

Sledováním tohoto ukazatele lze zjistit, zda podniky investují do investic s nižší nebo vyšší návratností. Velký význam má sledování vývoje ukazatele v čase. Výhoda užití tohoto ukazatele spočívá v možnosti srovnání společností bez ohledu na velikost či odvětví. Naopak při měření se nedá zjistit jak velký vliv mají jednotlivé projekty na tvorbu hodnoty podniku. [4]



## 4 Komplexní přístupy k měření výkonnosti

Komplexní přístupy využívají k hodnocení finanční i nefinanční měřítka a cíle. Lze mezi ně uvést zásadní manažerskou koncepci vytvořenou P. D. Druckerem - tzv. řízení podle cílů (MBO - Measure by Objectives), metodu vyváženého skóre (BSC - Balanced ScoreCard) sestavenou v roce 1992 prof. R. S. Kaplanem nebo Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM. [7] Nejprve těmto metodám předcházela benchmarking, který se stal dobře využitelný pro nové metody řízení založené na kvalitě (TQM, EQA, EFQM). Spojením TQM s EFQM vznikla nová koncepce Six Sigma a je vhodné zmínit se i o metodě Performance Prism, jelikož se jedná o jednu z nejnovějších koncepcí.

Komplexní přístupy pro hodnocení firem se rozšířily v posledních dvaceti letech. Zavádění nefinančních měřítek se začalo vyvíjet proto, že klasické finanční ukazatele poskytují většinou retrospektivní pohled na hodnocený subjekt a neposkytují informace o hodnotě pro zákazníka, spokojenosti zaměstnanců či míře inovace. Začala se proto posuzovat nefinanční situace, např. postavení společnosti na trhu, atraktivnost produktů, využití zdrojů k dosahování optimální produktivity, hodnota podniku vnímaná zákazníkem, potenciál pro technologické inovace a image výrobků. Aby byla společnost úspěšná a mohla disponovat konkurenční výhodou, je třeba tyto ukazatele zahrnout do svého hodnocení výkonnosti a nastavit správná kritéria a měřítka, která jsou v souladu se strategií podniku. [4]

### 4.1 Benchmarking

Benchmarking je proces, který systematicky porovnává procesy, organizační strukturu, produkty a výkonnost dané organizace s jinými organizacemi za účelem definování cílů vlastního zlepšování. Benchmarking je ideálním řešením pro hledání východisek při vzniku problému nebo pro optimalizaci a zlepšení vlastních procesů. První společností, která integrovala tento proces, byla XEROX. Metoda se osvědčila jako cenná technika pro zlepšování výkonnosti, proto se její používání rychle rozšířilo a stala se zásadní součástí úspěchu amerických firem v rámci modelu EFQM. [8]

Benchmarking lze podle předmětu zkoumání členit na konkurenční, funkcionální a procesní. Konkurenční benchmarking zkoumá produkt přímých konkurentů a hodnotí převážně kvalitu a produktivitu (např. výrobní náklady a cenu). Funkcionální benchmarking porovnává funkce a postupy v různých oborech. Tento typ umožňuje nalézt nejvíce možností pro zlepšení. Procesní benchmarking srovnává své vnitřní procesy s těmi, kteří je provádějí lépe. [8]

## 4.2 Total Quality Management

Pojem TQM (Total Quality Management) je spojován s šedesátými léty 20. stol. s celopodnikovým řízením japonských firem. Z angličtiny tento pojem můžeme přeložit jako komplexní (celkové) řízení kvality,<sup>11</sup> které vyústilo v další modely úspěšnosti (EFQM, Six Sigma). Metoda TQM buď používá základní principy řízení kvality, nebo tzv. kodifikované modely a metodiky, které společně kromě základně formulovaných principů poskytují zřetelnější návod, jak řídit kvalitu. Principy řízení kvality spočívají v zaměření se na řízení kvality, zákazníka, vedení a řízení společnosti, procesní a systémové přístupy, trvalé zlepšování, rozhodování se na základě faktů a vzájemně výhodné partnerství, jinými slovy se podnik snaží uspokojit zákazníka s využitím týmové práce za účelem trvalého zlepšování hlavních činností. [18]

## 4.3 Evropský model podnikatelské úspěšnosti

Princip modelu EFQM spočívá v udělení Evropské ceny za jakost nejlepším podnikům, které projdou základními kritérii. Tuto cenu uděluje Evropská nadace pro management kvality se sídlem v Bruselu a navazuje na systém certifikací ISO 9000.<sup>12</sup> [4]

Model je důsledně zaměřen na celkové hodnocení podniku a jeho zlepšování. Zaměřuje se na devět kritérií, v prvních pěti se sledují předpoklady vedoucí k úspěchu společnosti:

---

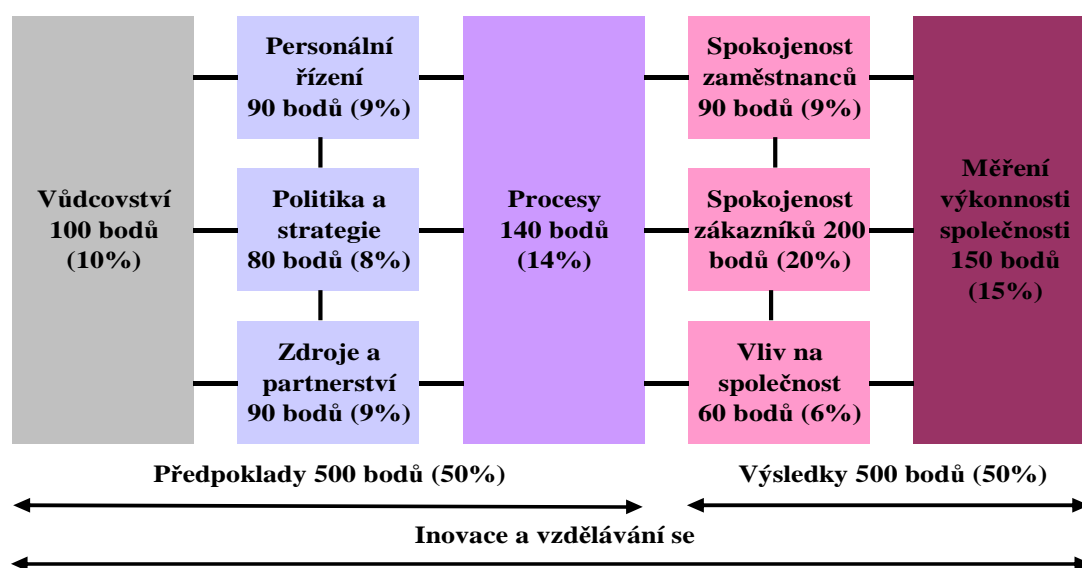
<sup>11</sup> TQM - hlavními zakladateli byli: W. E. Deming, J. M. Juran a A. V. Feigenbaum

<sup>12</sup> ISO 9000 - řada norem týkající se managementu kvality, při splnění podmínek se přiděluje certifikace, ISO 9001 je založena na stejném principu jako norma ISO 9000

koncepční úloha vedení společnosti, politika a strategie, personální řízení, řízení zdrojů a partnerství a úspěšnost procesů. V dalších čtyřech hodnotí spokojenost zaměstnanců, spokojenost zákazníků, vliv podniku na společnost a výsledky měření výkonnosti podniku. [4]

Hodnocení pak může probíhat uvnitř firmy nebo srovnáním s okolím. Stanoví se základní požadavky, které se sledují a jednotlivým kritériím jsou přiřazeny různé váhy dle významu, které jsou bodovány dle úspěšnosti a míry realizace. Vyhodnocení je provedeno součtem bodů a porovnáním k maximálnímu počtu dosažených bodů (1000). Dobrý výsledek je v současnosti 500 dosažených bodů. Nejlépe řízené evropské společnosti dosahují až 800 bodů. Pro přehlednost je uveden obrázek. 1, který znázorňuje základní princip modelu EFQM v České republice. [4]

V České republice rozvíjí a propaguje model EFQM Česká společnost pro jakost a Česká asociace pro podnikatelskou úspěšnost. Podle nich je aplikace modelu EFQM náročná a obtížněji kalkulovaná ve srovnání se standardem ISO 9000. Při prvním hodnocení mohou podniky získat překvapivě málo bodů. Z toho důvodu se řada firem staví k modelu spíše zdrženlivě, protože předem nezaručuje získání certifikátu kvality, i přesto, že kvalita má stále větší význam a je velmi důležitým faktorem pro úspěch společnosti. [19]



Obrázek 1: Model EFQM

Zdroj: ŠULÁK, M., VACÍK, E., Měření výkonnosti firem, s. 62.

## 4.4 Six Sigma

Tvůrcem přístupu Six Sigma<sup>13</sup> je společnost Motorola, která se snažila najít nové možnosti pro zvýšení kvality svých produktů prostřednictvím sledování a srovnávání výkonnosti s plněním požadavků zákazníků. Později přístup začaly uplatňovat i jiné společnosti, nejvíce jej však zdokonalila společnost General Electric. Six Sigma je pevně založen na přesných datech, které směřují k eliminování vad, ztrát a problémů v kvalitě produkce. Model kombinuje obvyklé techniky statistického řízení jakosti, metody analýzy dat a systematický výcvik všech zaměstnanců. Trvale se snaží zabezpečit a zlepšovat procesy, produkovat výrobky a služby s nižšími náklady a s vyšším uspokojením zákazníků. Koncepce vede ke zvyšování výkonnosti firmy. [18] Six Sigma se používá pro zlepšování procesů a kvality firmy. Procesy se snaží upravit tak, aby společnosti předcházely negativním jevům. Využívá nástroje pro zajišťování kvality a jakosti podle normy ISO 9000 a vychází z potřeb a očekávání zákazníka, kreativního myšlení, návrhu experimentů, procesního a statistického řízení, analýzy rozptylu, vyvážených vztahů mezi lidmi, procesy, ekonomikou a průběžného zlepšování. Pro zavádění se používá komplexní model DMAIC.<sup>14</sup> [20]

## 4.5 Performance Prism

Performance Prism<sup>15</sup> je strategický model měření, jehož hlavní výhodou je propojení všech zúčastněných ze dvou pohledů, z potřeb zainteresovaných osob a z potřeb podniku. Je prezentován formou trojrozměrného modelu, který je zkoumán z pěti aspektů a z obou úhlů pohledu. Zkoumá spokojenost zainteresovaných, strategii, jakou mají být uspokojeny potřeby všech zúčastněných, procesy, jež jsou důležité pro naplnění strategie, schopnosti, které jsou důležité pro kvalitní realizaci procesů a příspěvek zainteresovaných stran. Perspektivy jsou mezi sebou logicky propojeny a umožňují vnímat podniku své činnosti z různých pohledů. [21]

---

<sup>13</sup> Six Sigma -šest sigma, sigma je označení pro směrodatnou odchylku

<sup>14</sup> DMAIC - název tvořen počátečními písmeny slov: **D**efine - definuj, **M**easure - měř, **A**nalyse - analyzuj, **I**mprove - zlepšuj, **C**ontrol - kontroluj

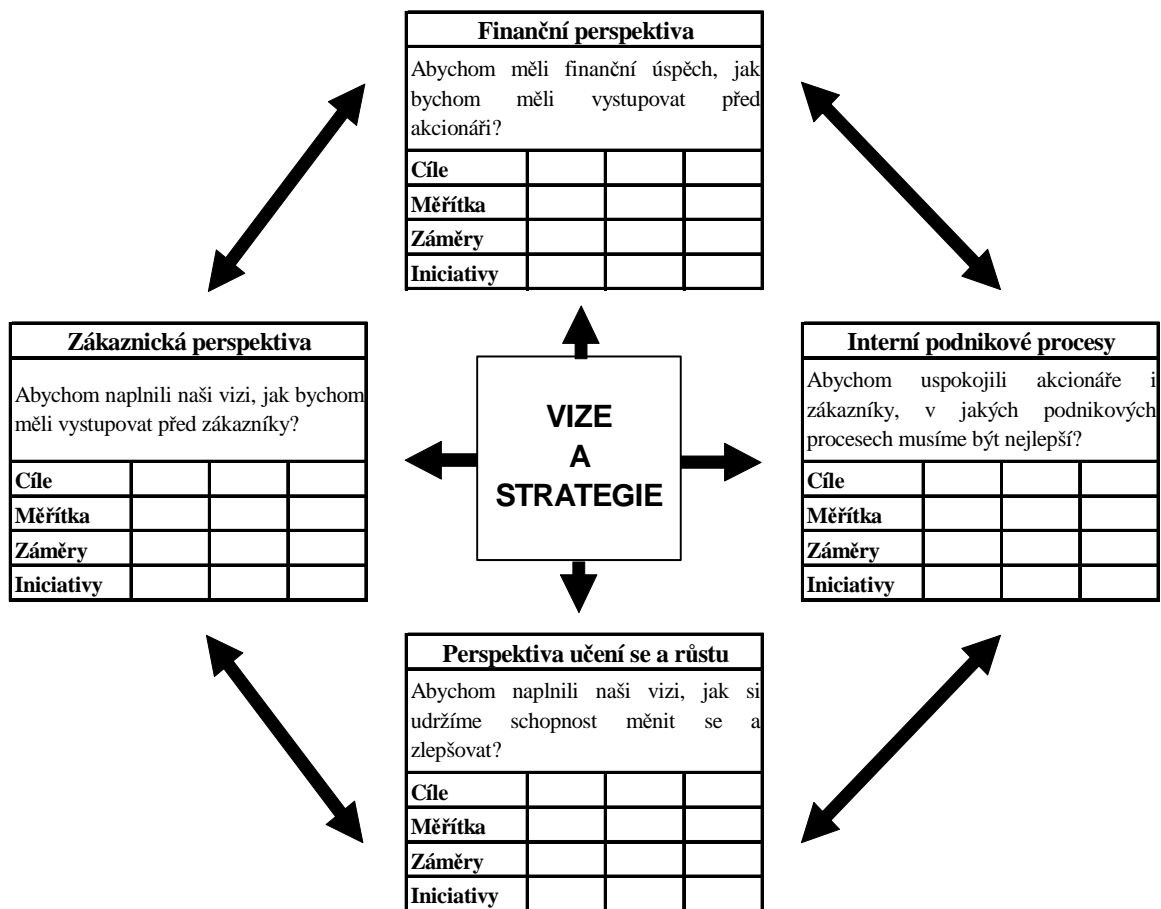
<sup>15</sup> Performance Prism - lze přeložit jako výkonnostní hranol, byl vytvořen v roce 2002 na Cranfield School of Management

## 5 Balanced Scorecard a zhodnocení metod

Metoda Balanced Scorecard, dále jen BSC, vznikla na základě potřeb podniku stát se dlouhodobě konkurenceschopným. Koncepce byla vyvinuta na počátku devadesátých let 20. stol. harvardskými profesory R. S. Kaplanem a D. P. Nortnem. BSC zachovává tradiční finanční měřítka vypovídající o minulosti podniku, ale zároveň tyto měřítka doplňuje i o nefinanční měřítka budoucí výkonnosti, tzv. měřítka hybných sil a tím se z BSC stává jedna z nejkomplexnějších přístupů strategického systému řízení výkonnosti podniku. [22]

### 5.1 Základní charakteristika BSC

Podstatou BSC je nastavení cílů, měřítek a záměrů stanovených na základě vize a strategie podniku. Tyto měřítka se sledují ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu, které tvoří rámec BSC. Měřítka pak musí být součástí informačního systému dostupného pro všechny zaměstnance. Cíle a měřítka jsou odvozena z poslání a strategie podniku a představují rovnováhu mezi výstupními měřítky, výsledky z minulého období a měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Změna cíle či měřítka v jedné perspektivě se následně promítne i v ostatních perspektivách. Při stanovování cílů musí být nejprve definovány finanční a zákaznické cíle, teprve potom se stanoví cíle a měřítka pro interní procesy podniku, protože BSC klade důraz na to, co je pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. Měřítka by měla být spolu vzájemně propojena a vyjadřovat posloupnost o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami těchto výstupů. BSC jako strategický manažerský systém lze použít k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek, ke stanovení cílů a sladění strategických iniciativ a ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se. Podstatu metody znázorňuje obrázek 2. [22]



Obrázek 2: Rámec BSC

Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, D., Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, s. 20.

## 5.2 Perspektivy

Metoda BSC svoji podnikovou vizi a strategii rozpracovává do finanční oblasti, interních procesů, do oblasti péče o zákazníky a do zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců, což přináší podniku trvalý růst výkonnosti. Vize a strategie se promítne do všech čtyř oblastí podniku, nebo-li perspektiv, přičemž každá z nich má jasně stanovené cíle vyjádřené v konkrétních měřících za účelem kontrolování. Každé perspektivě je navrženo konkrétní řešení pro dosažení cíle. [23]

### 5.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva propojuje finanční cíle s celopodnikovou strategií. Všechny cíle a měřítka ostatních perspektiv by měly směřovat k finančním cílům. Tyto cíle a měřítka definují očekávanou finanční výkonnost a slouží ke zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC. Existuje několik typů strategií, které mohou podniky použít. Pro zjednodušení a tvorbu BSC se uvádí základní tři strategie: **růstová, udržení a strategie sklizně**. [22]

#### Strategie růstu

Podniky se v této fázi nachází na začátku svého životního cyklu a jejich výrobky či služby mají velký růstový potenciál, proto musí investovat své zdroje do vývoje nových výrobků, rozšíření výrobních kapacit, systémů nebo infrastruktury distribučních sítí a začít s tvorbou dobrých vztahů se zákazníky. Celkovým finančním cílem v této fázi může být míra růstu obrátu nebo prodeje v cílových segmentech. [22]

#### Strategie udržení

Strategie udržení vyžaduje neustálé inovování a zlepšování již zavedeného sortimentu, proto se sleduje ziskovost a objem investovaného kapitálu. Používají se měřítka: návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidaná hodnota (EVA). [22]

#### Strategie sklizně

Strategie sklizně pro podnik znamená, že dosahuje své zralosti a sklízí úrodu z dříve vynaloženého úsilí. Nepředpokládá se, že by podnik v této fázi prováděl rozsáhlé investice. Investuje-li, tak pouze do údržby a to s velmi krátkou dobou návratností. Obecnými měřítky pak mohou být provozní cash-flow a snižování požadavků na pracovní kapitál. Po strategii sklizně většinou následuje zánik podniku. [22]

Každou z těchto strategií lze sledovat z hlediska **růstu obrátu a mixu výrobků a služeb (marketingového mixu), snižování nákladů a růstu produktivity a využití zdrojů**. [23]

### Růst obrátu a mix výrobků a služeb (marketingový mix)

Nejběžnějším měřítkem této oblasti je míra růstu prodeje a podíl na trhu. Podniky by měly zjistit finanční efekt v případě, že zavedou nové výrobky a aplikace, najdou nové zákazníky, navážou nové vztahy s jinými podniky, vylepší marketingový mix nebo změní cenovou strategii. [23]

### Snižování nákladů a růst produktivity

Podnik může snížit náklady např. tím, že sníží jednicové náklady, využije nové prodejní kanály (elektronické procesy místo manuálních), sníží provozní náklady v důsledku zkvalitnění režijních prací, aj. [23]

### Využití zdrojů

Tato oblast sleduje především finanční efekt z cyklu „cash-to-cash“,<sup>16</sup> ale i z hmotných, personálních nebo dokonce vzácných zdrojů. [23]

Obrázek 3 shrnuje doporučená měřítka pro finanční perspektivu.

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků	Obrát na zaměstnance	Investice (procento prodeje) Výzkum a vývoj (procento prodeje)
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech Křížový prodej Procento obrátu z nových aplikací výrobků Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí Míra snížení nákladovosti Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash) ROCE podle klíčových kategorií aktiv Ukazatele využití zdrojů
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky Procento neziskových zákazníků	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakci)	Doba návratnosti Výkonnost (propustnost)

Obrázek 3: Měřítka finanční perspektivy

Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, D., Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, s. 52.

<sup>16</sup> Cyklus cash-to-cash - rozdíl mezi splatností závazků dodavatelům a příjmem hotovostních plateb od zákazníků



### 5.2.2 Zákaznická perspektiva

Pro podniky je v současné době stále více důležité sledovat potřeby konkurence a zákazníků, jelikož jejich vliv sílí a podílí se na tvorbě zisku. V zákaznické perspektivě musí podnik pečlivě zvážit, v jakých tržních segmentech chce podnikat a jak u nich získat konkurenční výhodu. Při segmentaci trhu podnik musí zvolit takový segment, který vychází z jeho strategie a je schopen ho plně uspokojit. Výběr se provádí z důvodu nemožnosti uspokojení všech potřeb zákazníků, které se velmi liší v preferencích, požadavcích na kvalitu, ceně, image, pověsti, vztazích, servisu aj. U jednotlivých zákazníků a tržních segmentů se zjišťuje prostřednictvím nastavených měřítek např. jejich spokojenost, loajalita nebo ziskovost. [22]

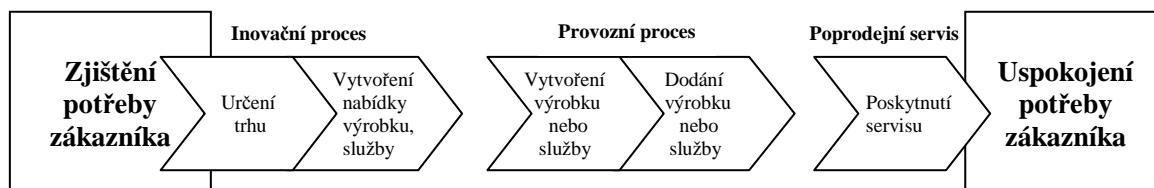
Pro zákaznickou perspektivu je možné použít následující měřítka:

- **Podíl na trhu** představuje objem vlastního prodeje k danému trhu a je možné ho vyjádřit počtem zákazníků, utracených finančních prostředků nebo objemem prodaných položek.
- **Měřítka udržení zákazníků** sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru schopnosti udržení si zákazníků.
- **Získávání nových zákazníků** zjišťuje absolutní nebo relativní míru nově získaných zákazníků nebo zakázek.
- **Měřítka spokojenost zákazníků** se stanovuje podle konkrétních kritérií výkonnosti hodnotové výhody. Hodnotová výhoda je základem úspěchu společnosti, prostřednictvím které si společnost buduje loajalitu a spokojenost zákazníka, může se týkat vlastností výrobků nebo služeb, vztahů, image a pověsti.
- **Ziskovost zákazníků** vyjadřuje čistý zisk na zákazníka nebo segment po odečtení výdajů na zákazníka.

Zákaznická perspektiva může být doplněna i o tzv. hybné síly spokojenosti zákazníka, kterými je čas (doba potřebná pro plné uspokojení zákazníka), kvalita (možnost spolehnout se na velmi dobré fungování po dlouhou dobu) a cena (kombinace prodejní ceny a provozních nákladů). [23]

### 5.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Cíle a měřítka této perspektivy se obvykle určují až po sestavení finanční a zákaznické perspektivy. Interní podnikový proces sleduje tvorbu hodnoty podniku a je tvořen soustavou na sebe navazujících činností. Názorným příkladem je hodnotový řetězec (viz obrázek 4), který začíná zjištěním potřeb zákazníka, pokračuje inovačním a provozním procesem a končí poprodejním servisem, kdy je zákazník plně uspokojen. [22]



Obrázek 4: Perspektiva interních podnikových procesů, hodnotový řetězec

Zdroj: KAPLAN, R., NORTON, D., Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku, s. 89.

#### Inovační proces

V rámci inovačního procesu podniky zkoumají nové potřeby zákazníků a podle toho pak přetváří výrobek. Jedná se o kritický interní proces, u kterého je zapotřebí provést výzkum a vývoj, zjistit preference spotřebitelů a podle toho navrhnout a vytvářet nové výrobky nebo služby, které poskytnou zákazníkům hodnotu. [22]

#### Provozní proces

Provozní proces začíná vytvořením výrobků či služeb a končí dodávkou k zákazníkům. Hlavním úkolem je zajistit bezporuchový provoz a snažit se snižovat výrobní náklady. Základním měřítkem je jakost a čas. Z časového hlediska na sebe musí jednotlivé fáze v provozním procesu navazovat a pracovat bez jakéhokoliv zdržení, v literatuře se pro tuto časovou návaznost můžeme setkat s pojmem just-in-time (JIT), který se však nejčastěji používá pro včasnost dodávek. [22]

#### Poprodejní servis

Poprodejní servis zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních nebo vrácených produktů a zpracování plateb. Podniky by v rámci tvorby hodnoty pro zákazníka měly zajistit rychlou, kvalitní a dostupnou servisní činnost nebo dokonce nabídnout zákazníkovi

výměnu zboží nebo dodání náhradního výrobku po dobu servisu. V této fázi se zaměřují na sledování času, za který byl požadavek vyřízen, na kvalitu vyřízení a výši nákladů. [22]

#### **5.2.4 Perspektiva učení se a růstu**

Pokud chce podnik dosáhnout dlouhodobých finančních cílů a zvýšit výkonnost, musí investovat do své infrastruktury, lidí, systémů a procedur. Tyto činnosti patří do perspektivy učení se a růstu, jejíž cíle jsou hybnými silami pro dosažení úspěchu prvních třech perspektiv. BSC tuto perspektivu zachycuje prostřednictvím schopností zaměstnanců, možnostmi informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanosti. [22]

##### **Schopnosti zaměstnanců**

Schopnosti zaměstnanců jsou pro podnik velkým přínosem, protože vlivem automatizace, mechanizace a robotizace došlo k zásadnímu obratu ve struktuře zaměstnanců. Zaměstnanci již nejsou pouze vykonavateli fyzické práce, ale mají své místo při tvorbě návrhů na zlepšování výkonnosti směrem k zákazníkům, jsou také nejbližší interním procesům a znají kvalitu výrobků, proto se nároky na zaměstnance zvyšují. Měřítka v této oblasti se týkají spokojenosti, udržení a produktivity. Spokojenost zaměstnanců se odráží do jejich produktivity, kvality výrobků ale i zákaznického servisu, většinou se měří prostřednictvím dotazníků. Vysoká fluktuace zaměstnanců pro podnik znamená další náklady na zaškolení nového zaměstnance, proto by se měl snažit udržet alespoň ty, o něž má dlouhodobý zájem. Produktivitu lze měřit různými způsoby, z nichž nejjednodušším je zisk na zaměstnance. [22]

##### **Možnosti informačního systému**

Pro dosažení zákaznických a interních cílů nestačí pouze motivace a schopnosti zaměstnanců, ale je třeba je dobře informovat o všech skutečnostech a o důsledcích jejich rozhodnutích. Podniky by proto měly mít dobře zavedený informační systém. Měřítkem v této oblasti může být např. aktuální dostupnost informací vzhledem k potřebám, procento zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky nebo procento zaměstnanců mající přímý přístup k on-line informacím. [22]

### **Motivace, delegování pravomocí a angažovanost**

K tomu, aby zaměstnanci přispěli k úspěchu podniku, musí být nejen kvalifikovaní, informovaní, ale hlavně motivovaní. Zaměstnance lze motivovat např. uveřejněním jejich úspěchů (zvýší jejich důvěryhodnost), zveřejněním výhod a zlepšení nebo projednáváním o nové struktuře odměňování. Podnik by měl určit měřicí systém, který chce zlepšovat, odhadnout poločasy a sestavit indexy, které vedou ke zlepšení. Motivaci lze měřit např. poločasem výsledků, což je doba potřebná na zlepšení výkonnosti určitého procesu, snížením poruch na minimální hodnotu nebo snížením nesplněných dodávek. Angažovanost zkoumá, jak dalece se podařilo u jednotlivců a u oddělení sladit cíle s podnikovými cíli a toto lze sledovat měřítky, kterými může být procento vrcholových pracovníků nebo zaměstnanců zapojených do zavádění BSC, procento vrcholových pracovníků a zaměstnanců, jejichž cíle jsou sladěny s cíli BSC. [22]

## **5.3 Implementace BSC**

Implementaci BSC je možné provést různými způsoby. V této práci bude uvedena metoda od autorů společnosti Horváth & Partners, která proces implementace dělí do několika fází. Fáze se týkají vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, objasnění strategie, tvorby, rozšíření a zajištěním kontinuálního nasazení BSC. [24]

### **Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci**

Tato fáze se zabývá definováním pravidel, které budou platit pro všechny jednotky, ve kterých má být BSC zaveden. Pravidla se týkají především řízení projektu a jeho organizace, zajištění potřebných informací, komunikace a určení kritických faktorů, které mohou nastat. Zpravidla by se tato fáze měla týkat především vrcholového vedení, protože stanovuje podnikovou strategii a BSC je jejím odrazem. [24]

### **Objasnění strategie**

Objasnění strategie slouží k vyjasnění již existující strategie a ke konkretizaci cílů v jednotlivých perspektivách. Je třeba vyjasnit strategické zaměření, na kterém se musí shodnout vedení podniku. Touto fází je nutné se zabývat, protože BSC může být vytvořen až po vyjasnění strategie. [24]

## **Tvorba BSC**

Tvorba BSC na sebe musí logicky uspořádaně navazovat, aby se zajistily všechny náležitosti a zvláštnosti koncepce. Podle autorů společnosti Horváth & Partners se základní struktura tvorby BSC dělí na pět fází: odvození strategických cílů, vypracování vztahů příčin a následků, výběr měřítek, určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí, které společně vytváří obsahově a formálně integrovaný celek. [24]

Při odvozování strategický cílů se vybírají z mnoha možných variant pouze významné cíle, které se konkretizují a podle toho se přiřazují k jednotlivým perspektivám. Odvození strategických cílů se dělí na tři fáze: tvorbu, výběr a dokumentaci strategických cílů. Při tvorbě se objevuje mnoho strategických cílů z důvodu rozdílných názorů, myšlenek a priorit vedoucích zaměstnanců. Všechny možné cíle by se měly zaznamenat, aby se z nich mohly vybrat ty nejdůležitější a nejvýznamnější pro společnost. Doporučuje se vybrat pět strategických cílů pro každou perspektivu. Správnému výběru by mělo předcházet obsahové vyjasnění cíle, zjištění jeho významu, určení míry konkretizace, přiřazení cílů k odpovídající perspektivě a zdokumentování obsahu. Po výběru významných strategických cílů následuje dokumentace, která by měla být stručná, jasná a měla obsahovat důvod, proč byl cíl vybrán, aby se předešlo případným pozdějším nedorozuměním. [24]

Vybudování vztahů příčin a následků spočívá ve vytvoření tzv. „strategické mapy“, která ukazuje souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivě a všech perspektiv navzájem. Tyto vztahy objasňují vzájemné účinky při plnění cílů, podporují porozumění strategie a strategické cíle se stávají srozumitelnější a tím i realizovatelné. [24]

V další fázi je potřeba přiřadit ke strategickým cílům měřítko, které umožní sledovat jejich dosahování. Pro zajištění jednoznačnosti se doporučuje pro každý cíl definovat dvě až tři měřítko. Dalším úkolem je stanovit cílové hodnoty k jednotlivým strategickým cílům. Cílové hodnoty, které slouží k pozdějšímu controllingu, by měly být věrohodné a dosažitelné. [24]

Poslední činností při tvorbě BSC je určení strategických akcí, tedy takových činností a opatření souvisejících s realizací jednotlivých cílů. Mezi tyto činnosti lze zařadit např. interní projekty, zavedení nového informačního systému nebo vypracování nových smluv s konkurencí. Zpravidla BSC začíná touto fází, která je velmi nákladná a mnoho podniků může odradit od převedení BSC do praxe. [24]

### **Proces rozšíření**

Při procesu rozšíření, který se jinak nazývá roll-out, společnost aplikuje vytvořený BSC do všech jednotek podniku. Rozšíření pak může vést ke zvýšení kvality strategického řízení podniku, protože se cíle a strategie přenesou do všech podřízených jednotek a tím se dosáhne cílů celého podniku a jednotlivých oblastí. [24]

### **Kontinuální nasazení**

Poslední fáze spočívá v propojení BSC s manažerským systémem řízení, kdy je zapotřebí pomocí controllingu sledovat plnění akcí v BSC, integrovat BSC do strategického a operativního plánování, sledovat dosahování cílů pomocí reportingu a integrovat BSC do řízení lidských zdrojů. Nakonec je třeba zavést vhodné IT systémy. Po ukončení této fáze se BSC nestává jen nástrojem k měření, ale i koncepcí řízení. [24]

## **5.4 BSC ve vládním a neziskovém sektoru**

Původně byl BSC aplikován pouze na ziskový sektor, postupem času se začal využívat i pro sektor neziskový a vládní. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že ziskový sektor si stanovuje ve finanční perspektivě jako svůj cíl dosažení zisku. Ve vládním a neziskovém sektoru finanční perspektiva znamená pouze omezení, nikoliv cíl, jelikož sektory pracují s přiděleným rozpočtem, takže se nemůžou snažit např. snižovat náklady, ale měly by se zaměřovat hlavně na potřeby voličů a zákazníků. BSC v těchto organizacích slouží k zviditelnění důvodů své existence, ke komunikaci se zákazníky a interními zaměstnanci a k naplnění svého poslání a strategického cíle. [22]

Pro tvorbu BSC a její implementaci do veřejného sektoru lze použít základní strukturu modelu Horváth & Partners, pouze se musí přizpůsobit kvůli odlišnostem oproti ziskovému sektoru. Při tvorbě organizačního rámce pro tvorbu BSC by se měly organizace zaměřit na komunikaci BSC a na stanovení perspektiv. Finanční perspektiva se velmi liší od výrobních podniků, ale ani tyto organizace by se jí neměly zříci, mohou se například zaměřit na zefektivnění využití zdrojů. V těchto organizacích je také nutné vyjasnit si strategie a záměry, jelikož BSC je určený pro realizaci strategie. Tvorba metody se v podstatě neliší od ziskových organizací. Rozšíření však vyžaduje plnou podporu vedení a potřebuje sponzory. Zajištění plynulého nasazení BSC v této oblasti je obtížné, protože organizace často nepoužívají integrované systémy řízení, proto se propojení stává nemožným. [24]

Pro úspěšnou implementaci BSC v těchto organizacích je třeba brát ohled na kalkulaci nákladů a výkonů a na strategicky významné služby. Mimo jiné je třeba zajistit organizační ukotvení do kultury řízení a jednání. Vedoucí pracovníci se musí důsledně držet dané metodologie a BSC se musí stát standardní součástí řízení. [24]

## **5.5 Přínosy a problémy se zavedením BSC**

Zavedení metody BSC do podniku je přínosná, protože umožňuje podniku zlepšit svoji výkonnost, dosáhnout dlouhodobých cílů a finančního úspěchu, jelikož propojuje všechny činnosti podniku se strategií. Navíc podniku umožní vyjasnit si svoji strategii a uvědomit si, že k dosažení úspěchu nestačí pouze jedna dílčí aktivita. Převádí vizi a strategii do srozumitelného jazyka a stává se prostředkem komunikace strategického zaměření podniku. Pomocí BSC lze pružně sledovat plnění strategie a jednotlivých ukazatelů nebo zajistit jednotnou komunikaci. Dalším přínosem může být spokojenost zaměstnanců, zákazníků nebo zlepšení kvality produktů. [22]

Problémy se zavedením BSC mohou nastat při nesprávném formulování poslání společnosti, které se odrazí ve špatně stanovené strategii a cílech nebo v neuskutečnitelnosti vize a strategie. Problém může také spočívat v tom, že si společnost stanoví příliš mnoho/málo cílů nebo měřítek a nebo jsou cíle neslučitelné, případně mohou

být měřítko chybně definovaná a nevyvážená. Nedostatek podpory a iniciativ vrcholového vedení, zapojení malého počtu osob do konceptu BSC a ponechání odpovědnosti pouze na vedení společnosti, nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců a s alokací zdrojů, také nemůže společnosti zajistit úspěšnou implementaci BSC. [22]

## **5.6 Zhodnocení metod používaných pro měření výkonnosti**

Pro hodnocení výkonnosti podniku se používají základní tři přístupy. Každý ukazatel, metoda či model má své výhody i nevýhody a záleží pouze na konkrétním podniku, jakým způsobem se rozhodne svoji výkonnost měřit. V posledních letech byly vyvinuty komplexní metody pro hodnocení výkonnosti, které už nejsou jen hodnotícím nástrojem podniku, ale i řídicím. Důvodem pro rozvoj nových ukazatelů a přístupů k hodnocení byla jednak jejich častá kritika ohledně nedostatků, ale také potřeba stát se konkurenceschopným a výkonným z důvodu sílícího tlaku konkurence.

Jedním z nejstarších, ale stále používaných způsobů měření finanční výkonnosti jsou klasické ukazatele finanční analýzy. Jedná se o ukazatele poměrové, absolutní, rozdílové, souhrnné a pyramidových soustav. Hlavní nevýhodou většiny finančních ukazatelů je časové zpoždění, tzn. že odpovídají minulým aktivitám, které vedly k dosažení stávajících finančních výsledků, mimo jiné mají výsledky nízkou vypovídající schopnost a chybí identifikace příčin o jejich vzniku. Ukazatele se navíc orientují na historické účetnictví, které nebere v úvahu změny tržních cen majetku a zkresluje výsledek hospodaření. Rozdílné účetní praktiky jsou překážkou v porovnávání podniků mezi sebou navzájem a tudíž i pro uplatnění benchmarkingu. Kromě nevýhod mají i určité výhody, kterými je např. jednoduchost na zjištění výsledků, srozumitelnost a snadná měřitelnost. Poskytují objektivní pohled na potencionální růst výkonnosti podniku a umožňují posoudit míru adaptability a flexibility organizace, identifikovat rizika plynoucí z dosavadního fungování organizace a používají se i jako vstupní data pro další metody.

Kritika tradičního přístupu k měření výkonnosti vedla nejprve k moderním přístupům založených na principu tvorby hodnoty podniku. Mezi hodnotové ukazatele patří EVA, MVA a CFROI. Především ukazatel EVA měl vést k vyřešení problémů s různě



vykazovaným účetním ziskem a zohlednit časovou hodnotu peněz a jejich riziko prostřednictvím ekonomického zisku, který je definován jako výdělek, který přesahuje náklady (požadovanou výnosnost) kapitálu, které zahrnují jak časovou hodnotu peněz, tak přírážku za riziko. Výhodou ukazatele je, že kalkuluje s rizikem a zároveň umožňuje kromě hodnocení výkonnosti zjistit i ocenění podniků. Další ukazatele MVA a CFROI jsou také zaměřeny na zjišťování hodnoty podniku. U ukazatele CFROI je výhoda shledávána v tom, že zjišťuje budoucí hodnotu podniku prostřednictvím současné hodnoty aktiv a budoucích peněžních toků, nikoliv pomocí minulých výnosů a ziskovosti. Nevýhody jsou spatřovány především v náročnosti na získávání vstupních dat a v obtížnosti při určování nákladů na vlastní kapitál.

Moderní přístupy k hodnocení výkonnosti podniku i přes odstranění některých nedostatků finančních ukazatelů se však nezaměřují na strategickou výkonnost, která by měla postihovat všechny oblasti a činnosti podniku. Pro řízení jsou totiž podstatné kromě finančních ukazatelů i ukazatele vypovídající o procesech probíhajících v organizaci, které nelze finančními ukazateli měřit. Tento nedostatek odstranily až komplexní metody, které hodnotí celkovou výkonnost podniku a podávají komplexní obraz o chování a výsledcích podniku. Zaměřují se na finanční, ale i nefinanční ukazatele a jejich cílem není jen měřit výkonnost, ale řídit ji pomocí faktorů, které ji ovlivňují a lze je použít jak pro hodnocení výkonnosti, tak k řízení podniku. Do skupiny komplexních metod pro řízení výkonnosti podniku lze zahrnout benchmarking, TQM, EFQM, Six Sigma, BSC, Performance Prism. Nejvíce se však osvědčila metoda BSC, která vystihuje celkovou podstatu komplexních modelů. Výhodou koncepce BSC je, že se zaměřuje jak na finanční, tak nefinanční ukazatele a stává se součástí strategického řízení podniku, kterému umožní vyjasnit si strategii, sjednotit cíle a sledovat činnosti podniku z hlediska čtyř oblastí, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Zaměřuje se na dosažení dlouhodobých cílů a zvyšování výkonnosti podniku z dlouhodobého hlediska. Kromě měřicího a řídicího systému lze BSC využít i ke komunikaci a ke kontrole dosahovaných cílů. Nevýhodou BSC je časová náročnost na jeho implementaci a postupného rozšíření do podniku a nákladnost na nové informační systémy. Navíc mohou nastat s tvorbou, kde může být chybně formulována strategie, špatně zvolená měřítko, jejich nevyváženost, ponechání tvorby pouze na vrcholovém vedení aj.

V tabulce 1 je shrnut přehled používaných metod pro měření výkonnosti podniku s uvedením jejich obecné charakteristiky, možnosti využití a jejich hlavních výhod a nevýhod. Více o těchto metodách bylo pojednáno v předcházejících kapitolách.

Tabulka 1: Zhodnocení metod pro měření výkonnosti

Přístupy k měření	Charakteristika a užití	Výhody a nevýhody
<b>Finanční analýza jako tradiční přístup (absolutní, poměrové a souhrnné ukazatele)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ukazatele, kterými se posuzuje vývoj ekonomických toků, důchodů a změny majetku, pracuje se převážně s daty z účetní závěrky</li> <li>Slouží k zjišťování pozitivních a negativních trendů společnosti</li> <li>Poskytuje zpětnou vazbu strategickému řízení</li> <li>Odhaluje příčiny pozitivního či negativního vývoje</li> <li>Slouží k posouzení rizika a stanovení tržní hodnoty podniku</li> <li>Mohou být základem pro jiné metody</li> </ul>	<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jednoduchost</li> <li>Srozumitelnost</li> <li>Snadná měřitelnost</li> <li>Odstranění subjektivity při výběru ukazatelů</li> </ul> <p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vychází z účetnictví, které má nízkou vypovídací schopnost, neuvažuje změny tržních cen majetku a zkresluje výsledek hospodaření běžného roku</li> <li>Většina ukazatelů odpovídá minulým aktivitám</li> <li>Měří pouze finanční výkonnost, nevystihuje ostatní činnosti podniku</li> <li>Chybí informace o příčině vzniku problémů</li> </ul>
<b>Moderní metody hodnocení výkonnosti (EVA, MVA, CFROI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modely založené na hodnotovém řízení se snahou propojit všechny činnosti, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků</li> <li>Měří výkonnost podniku</li> <li>Slouží pro identifikaci faktorů růstu a možnost ho ovlivnit</li> <li>Lze využít u BSC</li> </ul>	<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Jednoduché vyjádření úspěšnosti podniku</li> <li>Nástroj pro propojení operativního a strategického řízení firmy</li> </ul> <p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Komplikovanost výpočtu ukazatelů</li> <li>Náročnost na vstupní údaje</li> </ul>
<b>Komplexní manažerské modely (benchmarking, TQM, EFQM, Six Sigma, BSC, Performance Prism)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hodnotí celkovou výkonnost podniku</li> <li>Podávají komplexní obraz o chování a výsledcích podniku</li> <li>Zaměřují se na finanční, ale i nefinanční ukazatele</li> <li>Cílem není jen měřit výkonnost, ale řídit ji pomocí faktorů, které ji ovlivňují</li> <li>Lze je použít pro hodnocení výkonnosti a k řízení</li> </ul>	<p><b>Výhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Celkové hodnocení společnosti</li> <li>Použití pro strategické řízení</li> <li>Vyjasnění strategie a vize podniku</li> <li>Zjištění příčin, vztahů a důsledků</li> </ul> <p><b>Nevýhody:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mohou nastat problémy s formulací strategie a nemožnosti převést ji do operativního řízení</li> <li>Časově náročné</li> <li>Cenově nákladné</li> </ul>

Zdroj: Vlastní tvorba.

## **6 Analýza výkonnosti společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.**

Tato kapitola se věnuje charakteristice společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. a jejím přístupům k hodnocení a měření výkonnosti. Jedním z používaných přístupů společností je metoda Balanced Scorecard, která bude detailněji popsána a zanalyzována.

### **6.1 Základní údaje**

Společnost TRW Automotive Czech, s. r. o., se sídlem v Jablonci nad Nisou, Na roli 26, 466 21, Česká republika, vznikla 17. 6. 2002. K datu 1. 1. 2010 se stala nástupnickou společností, na kterou přešlo v důsledku fúze jmění zanikající společnosti Lucas Varity s. r. o. Předmětem podnikání společnosti je především výroba brzdových komponentů, dále zprostředkování obchodu a služeb, galvanizérství a smaltování, výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení, obrábění, opravy silničních vozidel, zámečnictví a nástrojařství.

#### **6.1.2 Profil společnosti**

TRW Automotive Czech, s. r. o. je vlastněna společností TRW Auto 3 B.V., Nizozemské království, která je součástí skupiny TRW ovládané TRW Automotive Corp., USA. V rámci koncernu společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. neustále inovuje a zdokonaluje jak své produkty, tak sama sebe. Je certifikovaným dodavatelem největších automobilek a splňuje náročné normy nejen při produkci výrobků, ale i v rámci ochrany životního prostředí. Společnost je tradičním a poměrně velkým zaměstnavatelem, který se ve spolupráci se svým okolím stará kromě tradiční výrobní sféry i o zlepšování kulturní, sociální a společenské situace v okrese Jablonec nad Nisou a je jedním z nejdynamičtěji rostoucích závodů jak v České republice, tak v rámci samotného koncernu TRW.

Automobilový koncern TRW je jedním z nejlepších světových společností ve vývoji a konstrukci brzdových systémů s více než stoletou tradicí ve svém oboru. Produkuje více ABS systémů než kterákoli jiná společnost na světě a je právem největším výrobcem

brzdových komponentů na světě. S ročním obratem přes 10 mld. USD je skupina TRW jedním z největších nezávislých výrobců autopříslušenství.

### **6.1.3 Historie společnosti**

Tehdejší Československo již v roce 1952 znalo firmu vyrábějící brzdy pod názvem Autobrzdy, n.p. Tento podnik měl monopolní postavení a byl výrobcem brzd nejen pro osobní automobily, ale i nákladní a užitkové vozy. Z podniku se v roce 1992 vyčlenil samostatný závod a vznikl nový podnik Autobrzdy s. r. o., u kterého došlo k zásadní restrukturalizaci, omezení neefektivních činností, ke změně ve struktuře zaměstnanců a k posílení výrobních činností a vývoji nových výrobků.

Vedení společnosti k 19. 3. 1993 rozhodlo o vstupu zahraničního partnera do společnosti, který postupně převzal kontrolu nad celým jejím majetkem a zároveň došlo ke změně názvu společnosti na Lucas Autobrzdy s. r. o. Druhá polovina devadesátých let už byla ve znamení stabilizace a konec tohoto období představoval rozmach zejména ve výrobě diskových brzd.

V roce 1999 vznikla sesterská společnost Lucas Varity, s. r. o., která získala nové zakázky a současně rozhodla o odkoupení zbytkového majetkového podílu od Ateso, a. s. Rok 1999 byl počátkem dramatického růstu firmy. Jako první přicházely zakázky od koncernu Volkswagen, následovala výroba pro společnost Renault. Výroba se během roku více než zdvojnásobila, ze 3 mil. diskových brzd se během 4 měsíců zvedla na 6,3 mil. Nárůst pokračoval i v následujících letech až do současné kapacity přesahující 10 mil. diskových brzd roční výroby.

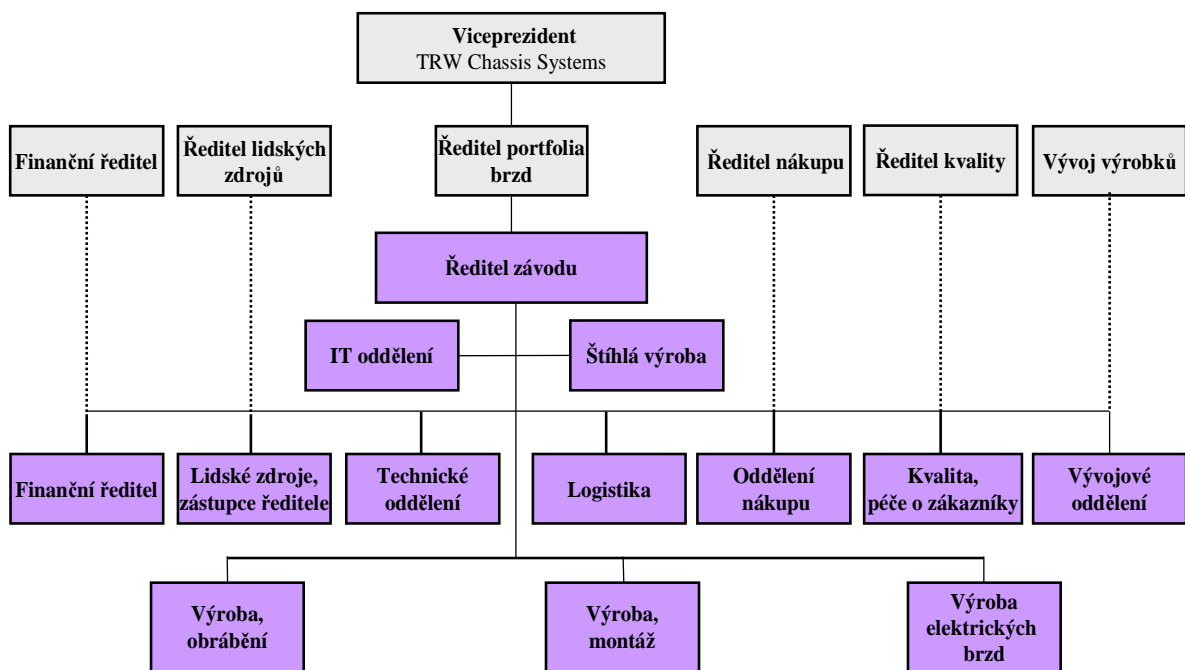
Za dobu svého působení společnost získala několik certifikací kvality, ocenění „TOP 100 nejlepších firem roku“, pro rok 2004 se stala zaměstnavatelem regionu, v roce 2005 dodavatelem pro auto roku v České republice, v roce 2006 byla vyhlášena exportérem roku v Libereckém kraji a v roce 2009 získala ocenění „Podnik roku v automobilovém průmyslu“.

Díky vysoké efektivitě, kvalitě výrobků a procesů s nimi spojených a kvalitních pracovníků si společnost vytváří vynikající pozici do budoucna. To potvrzuje nejen dobré hodnocení zákazníků, ale i majitelů, kteří věří, že investice do podniku jsou investicemi, které jim přinesou očekávaný výnos a zajistí trvalý dynamický rozvoj, který přináší stabilitu celé společnosti.

#### **6.1.4 Organizační struktura**

Organizační struktura společnosti podle míry delegace pravomoci a zodpovědnosti vykazuje prvky liniově-štabní organizace, která je spojením liniové organizační struktury založené na principu jediného vedoucího a na přímé odpovědnosti a pravomoci a štabní struktury, kdy odborné specializované útvary (štáby) zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace. Z hlediska rozhodovací pravomoci a zodpovědnosti se jedná o decentralizované řízení, kdy jsou pravomoci a odpovědnosti delegovány na výrazně větší okruh vedoucích a vrcholové vedení přebírá především funkci kontrolní a koordinační.

TRW Automotive Czech, s. r. o. je založena na procesním řízení. V takto procesně řízené organizaci je hierarchická struktura řízena s tím, že centrem dění je proces a jeho průběh jde napříč celou organizační strukturou. Řízení je výsledkem týmové práce. Na nejvyšší úrovni organizační struktury stojí viceprezident mateřské společnosti, kterému je podřízen ředitel pro portfolio brzd a jemu je zodpovědný ředitel závodu společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. Řediteli závodu jsou k dispozici dva štabní útvary: oddělení pro štihlou výrobu a oddělení informační technologie. Ředitel je nadřízeným článkem pro následující oddělení: finanční, lidských zdrojů a reprezentace, technické, logistiky, nákupu, kvality a péče o zákazníky a vývojového centra. Nad odděleními kromě technického a logistiky mají dohled ředitelé jednotlivých oddělení mateřské společnosti pro segment brzdových systémů (TRW Chassis Systems). Řediteli závodu jsou mimo jiné k dispozici tři výrobní oddělení. Jedná se o oddělení obrábění, montáže a elektrických brzd. Organizační struktura společnosti je uvedena na obrázku 5.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

Zdroj: Přepřacováno podle interních zdrojů společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

### 6.1.5 Výrobní portfolio

Společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. se zaměřuje především na výrobu brzdových komponentů, jejichž 100% spolehlivost zajišťuje moderní technologie a technická dokonalost zaměstnanců. Výrobě předchází vývoj výrobků, který je prováděn ve vývojovém centru sídlícím od roku 2006 v Jablonci nad Nisou. Vývojové centrum je podporou jak pro vlastní výrobu, tak pro ostatní evropské závody. Výrobní závod je zaměřen na výrobu předních a zadních kotoučových brzd a od roku 2006 začal produkovat elektrické parkovací brzdy. Společnost ročně vyrobí přes 10 mil. brzd, z toho 62 % tvoří zadní brzdy, 24 % přední brzdy a 14 % elektrické parkovací brzdy. Kromě zadních, předních a elektrických parkovacích brzd, které tvoří největší část výroby, vyrábějí i bubnové brzdy, kotouče, posilovače, kolové válečky, hlavní válce a další produkty.

### **6.1.6 Konkurence**

Na trhu automobilového průmyslu zabývající se výrobou brzdových komponentů působí mnoho firem. Jedná se však o společnosti, které nedosahují takového obrátu jako společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. Společnost má na trhu dominantní postavení, kvůli své dlouholeté tradici, širokému spektru kvalitních výrobků a velkému počtu zákazníků, jejich loajalitě, spokojenosti, důvěře a dobrým dlouholetým vztahům.

### **6.1.7 Zákazníci**

Nejvýznamnějším zákazníkem společnosti je Volkswagen Group, která zaujímá 26 % z celkového obrátu, 15% podíl tvoří společnost Audi a Renault, po 9% se na odbytu podílí společnost BMW, Intercomp a Opel. Ostatní zákazníci se podílejí na prodeji méně než 5%, mezi tyto společnosti patří např. Suzuki, Ford, Peugeot, Seat, Mitsubishi, KIA, Fiat a další. Posledním zákazníkem se stala v roce 2009 společnost Hyundai.

## **6.2 Přístupy k hodnocení a měření výkonnosti**

TRW Automotive Czech, s. r. o. je vzorovým příkladem toho, jak by se společnost měla řídit a hodnotit. Dosahuje vysoké efektivity, kvality výrobků a procesů a disponuje kvalitními pracovníky, což zaručuje společnosti úspěch i do budoucna. Pro zvýšení své výkonnosti používá různé komplexní přístupy k hodnocení, jedná se však již spíše o přístupy k řízení. Společnost je založena na procesním řízením, tzn. že jednotlivé principy a postupy fungování vnímá jako systém, jehož jednotlivé části spolu navzájem souvisejí a v organizaci má za úkol poskytovat přidanou hodnotu zákazníkům. Společnost všechny činnosti odvíjí od procesů a vychází z dovedností pracovníků. Pro zlepšení svých výsledků používá benchmarking, metodu Six Sigma, TQM a metodu BSC. Před zavedením metody BSC, byla společnost řízena na základě procesního modelu 4M. Každý týden je ve společnosti prováděna průběžná kontrola plnění plánů a vyhodnocování jednotlivých procesů, jejichž data se dále zpracovávají.

### 6.2.1 Benchmarking

Pro neustálé zlepšování svých vnitřních procesů, což je jedním z hlavních cílů společnosti, provádí benchmarking mezi svými pobočkami, kdy porovnává své procesy s těmi závody, které je provádí lépe a učí se od nich. V tomto případě se jedná o procesní benchmarking.

### 6.2.2 Six Sigma

Metodu Six Sigma používá společnost pro analyzování a vyhodnocování ukazatelů kvality a výroby. Ukazatele jsou vyjádřené prostřednictvím statistické odchylky od norem kvality pro ukazatele úspěšnosti, kterými jsou: produktivita, zásoby, výrobní zmetky, využití strojů, přesčasy, absence a splnění dodávek.

### 6.2.3 Ishikawův diagram

Tento diagram lze volně přeložit jako diagram rybí kosti, protože ho svým zobrazením připomíná. Společnost ho používá pro sledování příčin a následků napříč jednotlivých procesů, které se týkají materiálu a surovin (**M**aterials), strojního zpracování (**M**achining), metod řízení (**M**ethod) a pracovní síly (**M**anpower), nebo-li 4M. Výstupem procesů je kvalitní výrobek, který se podílí na tvorbě zisku.

### 6.2.4 Řízení kvality (TQM)

V rámci řízení kvality a neustálého zlepšování společnost používá certifikace a osvědčené normy:

- **ISO 9001** je norma, která specifikuje požadavky na systém řízení jakosti a je používána, když musí organizace prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů, za účelem zvýšení spokojenosti zákazníků.
- **QS 9000** se používá v automobilového průmyslu. Norma byla vypracována skupinou Chrysler/Ford/General Motors a obsahuje jednak plné znění normy ISO 9001 a navíc další požadavky zejména z oblasti zavádění nových výrobků, schvalování výrobků zákazníkem, uplatňování vybraných metod, způsobilosti procesů a neustálého se



zlepšování. Požadavkům této normy musí vyhovět v různém stupni každý dodavatel do automobilového průmyslu.

- **ISO 14000** se zabývá způsobem, jakým organizace pracují, nikoli výsledky jejich práce, tzn. že se orientují na procesy a způsoby, kterými je organizace řízena.
- **ISO/TS 16949** je norma sjednocující stávající celosvětové požadavky automobilového průmyslu na systémy řízení jakosti. Obsahuje plné znění normy ISO 9001 a další oborové požadavky zejména z oblasti spokojenosti zákazníků, neustálého zlepšování aj. Schvalování výrobků se řídí dokumenty podle volby zákazníka.
- **ISO 14001** pojednává o enviromentálním managementu, tj. managementu, který se týká životního prostředí. Společnost musí uplatňovat a udržovat systém enviromentálního managementu a neustále zlepšovat jeho efektivnost. Kromě životního prostředí se zaměřuje na bezpečnost práce a požární ochranu.
- **VDA 6.1** pojednává o prověřování systému řízení jakosti, jehož základem jsou normy ISO a další požadavky automobilového průmyslu. Upřesňuje obecné požadavky zejména v oblasti metod, výběru dodavatelů, zavádění a schvalování nových výrobků aj.

Certifikáty podléhají auditům, při kterých nikdy nebyly u společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. shledány neshody a nedostatky, byly bez připomínek, protože společnost disponuje kvalifikovaným personálem, dobře fungujícími interními procesy a kvalitním řízením.

### **6.3 Balanced Scorecard ve společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.**

Metodu Balanced Scorecard začala společnost používat v roce 1999. S touto koncepcí přišel nový majitel nástupnické společnosti, kterým byla společnost Lucas Varity, s. r. o. (resp. Lucas Autobrzdy, s. r. o., ale 100% podíl měla společnost Lucas Varity, s. r. o., která se stala nástupnickou společností v roce 2006 pro společnost Lucas Autobrzdy, s. r. o.). Metoda založená na periodickém sledování měřítek nastavených tak, aby společnost

dosáhla svých cílů, se jim velmi osvědčila a zlepšila celkovou výkonnost podniku, což je patrné ze situace před a po zavedení metody a v průběhu jejího používání.

### **6.3.1 Zavádění BSC do společnosti**

S návrhem na implementaci BSC do podniku přišel její nový majitel z důvodu používání metody jeho mateřskou společností. Metoda BSC se touto cestou rozšířila do dceřiné společnosti. Původní společnost Lucas Autobrzdý, s. r. o. úspěšně zvládla krizové řízení a tím zajistila prostřednictvím komunikace, správně nastavených procesů a informačních systémů vhodné podmínky pro rozvoj společnosti a možnosti implementace BSC.

Postupně se společnost začala orientovat na řízení prostřednictvím štíhlé výroby, tj. výroby takových produktů v co nejkratším čase, s minimálními náklady a s ohledem na požadavky zákazníka. Zeštíhlení organizace v nevýrobních složkách vedlo ke zvýšení flexibility, k novým činnostem a rozměrům odpovědnosti, dobrým výsledkům v oblasti vzdělávání, redukci nadbytečných nákladů, maximalizaci přidané hodnoty a zvýšení efektivity v procesním závodu v oblastech produktivity, kvality bezpečnosti práce.

Při štíhlé výrobě byly často opomíjeny ostatní firemní procesy, proto se společnost začala orientovat na zdokonalení systému řízení směrem k procesnímu řízení a používat systém hodnocení založený na sledování příčin a důsledků, tzv. diagram rybí kosti zaměřený na procesní řízení prostřednictvím modelu 4M, tzn. zvládnutí procesů v oblastech materiálu a surovin (**M**aterial), strojního zpracování (**M**achining), metod řízení (**M**ethod) a pracovní síly (**M**anpower).

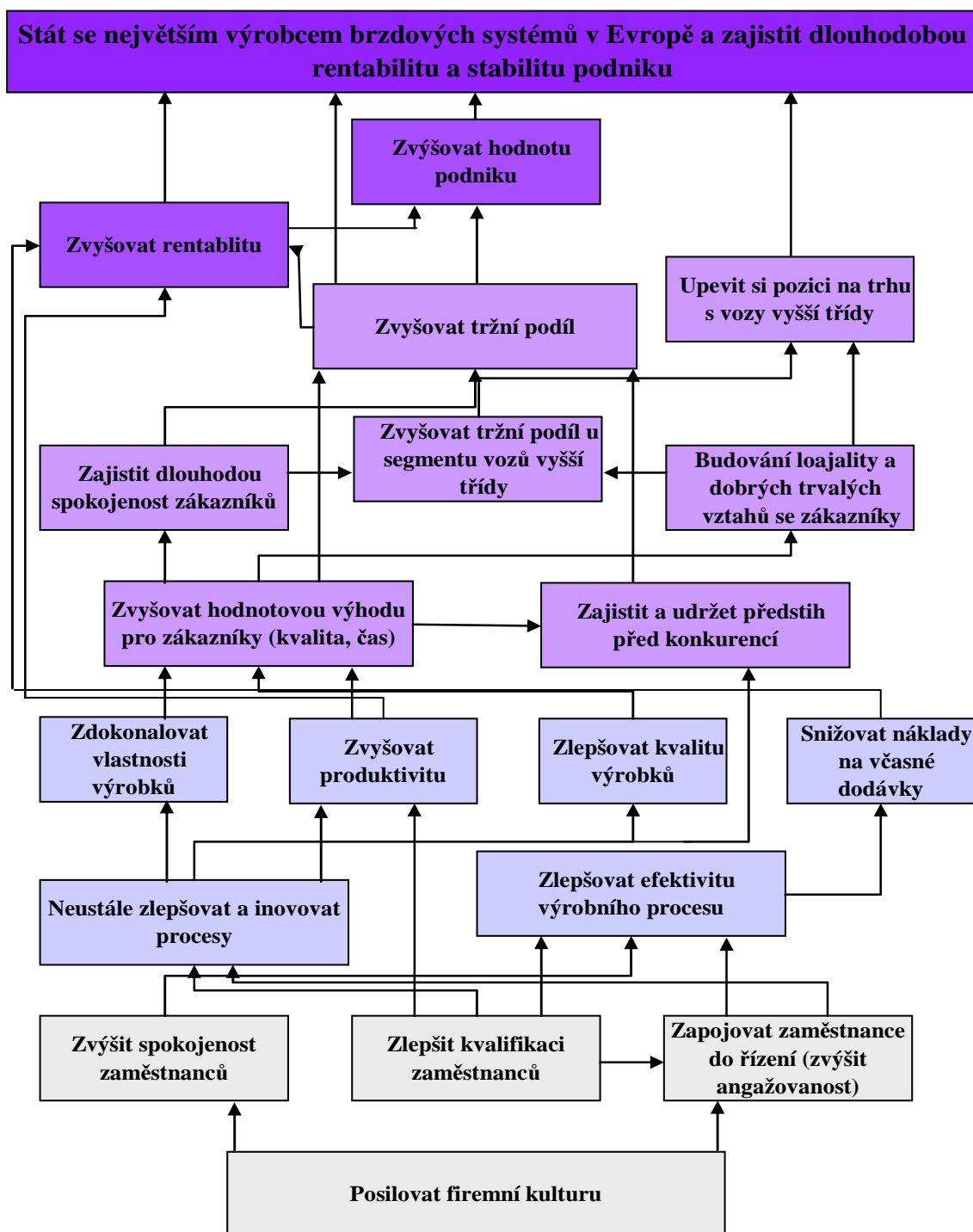
Poté, co byla společnost stabilizovaná, ekonomicky způsobilá, zvládala finanční, vnitřní, výrobní i nevýrobní procesy, začala dlouhodobě koncepčně myslet a zaměřovat se na strategické řízení, které vyústilo v používání přehlednější a rozpracovanější metody BSC. Původní model BSC, který společnost používala, se postupem času rozšířil o nová měřítka.

### **6.3.2 BSC společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.**

Prostřednictvím metody Balanced Scorecard společnost měří, srovnává a komunikuje na vertikální a horizontální úrovni. Používaná metoda BSC ve společnosti se v některých aspektech odlišuje od odborné literatury, proto je v této práci uzpůsobena tak, aby odpovídala „klasickému“ rámci BSC.

#### **Cíle a strategie společnosti**

K tomu, aby společnost mohla sestavit BSC, musí mít přesně stanovené cíle a strategie, aby jich mohla dosáhnout. Společnost se snaží budovat důvěru a k tomu jí dopomáhá otevřené a konstruktivní prostředí, upřímná komunikace, respektování závazků a přijímání odpovědnosti za své činy. Cílem řízení výkonnosti je vykazování rentabilního růstu a neustálé zdokonalování produktivity a kvality. Další cíl společnosti se týká změn, v rámci něhož se snaží neustále inovovat, nalézat nové metody pro zdokonalení procesů, flexibilně se přizpůsobovat potřebám trhu a mít předstih před konkurencí. Dále se zaměřuje na rozvoj trvalých vztahů se zákazníky, uspokojováním jejich potřeb a motivaci a spokojenost zaměstnanců prostřednictvím týmové práce, sdílením zkušeností, názorů a podporováním jejich myšlenek včetně jejich realizace. Společnost má za hlavní cíle stanovenou dlouhodobou rentabilitu, spokojenost zákazníků a zaměstnanců a neustálé zlepšování interních procesů. Do budoucna se chce stát největším prodejcem brzd v celé Evropě. Obrázek 6 představuje strategickou mapu, jež zachycuje vazby mezi strategickými cíli společnosti. Zjednodušená forma vztahů mezi jednotlivými perspektivami je uvedena na obrázku 7 a BSC společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. je graficky znázorněn na obrázku 8.



Obrázek 6: Strategická mapa společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

Zdroj: Vlastní tvorba.

## **Cíle a měřítka perspektiv BSC**

Metoda BSC ve společnosti TRW spojuje finanční, zákaznickou, procesní a zaměstnaneckou perspektivu prostřednictvím strategických cílů a jim přiřazených měřítek s celkovou strategií a vizí podniku.

### *Finanční perspektiva*

Strategickým cílem finanční perspektivy je zvyšování rentability a hodnoty podniku. Měří očekávaný růst tržeb, splatnost pohledávek a závazků, dobu potřebnou pro přeměnu zásob až v konečný výrobek a přidanou hodnotu na zaměstnance (zisk na 1 zaměstnance).

### *Zákaznická perspektiva*

Cílem zákaznické perspektivy je zvyšování prodeje výrobků a spokojenosti zákazníků. Měřítkem pro zvolené cíle je procento dodávek z celkového prodeje u jednotlivých zákazníků, počet reklamací zákazníků na 1 mil. dodávek a počet stížností za měsíc. Dalším důležitým měřítkem je plnění norem a certifikací. Hodnotovou výhodu spatřují zákazníci v mimořádné kvalitě výrobků a včasnosti dodávek, protože zakoupené výrobky ovlivňují jejich výrobní procesy.

### *Perspektiva interních procesů učení se a růstu*

V rámci této perspektivy se společnost zaměřuje na zvyšování kvality a efektivity ve výrobě. Měřítkem pro kvalitu výrobků je procento dobře vyrobených výrobků napoprvé, kvalita dodávek od dodavatelů měřená procentem vadných dodávek na 1 mil. objednávek a počet reklamací od zákazníka na 1 mil. dodávek za měsíc. Efektivita výrobního procesu, která se týká časového i nákladového hlediska, je měřena produktivitou zaměstnanců, délkou výrobního a montážního cyklu za minutu, mírou využití strojů, procentem zpožděných dodávek a odezvou na požadavek zákazníka (procento včasných dodávek). Nákladovost procesů společnost hodnotí prostřednictvím mimořádných nákladů spojených s dodávkou materiálu a surovin a úsporou zaměstnanců.

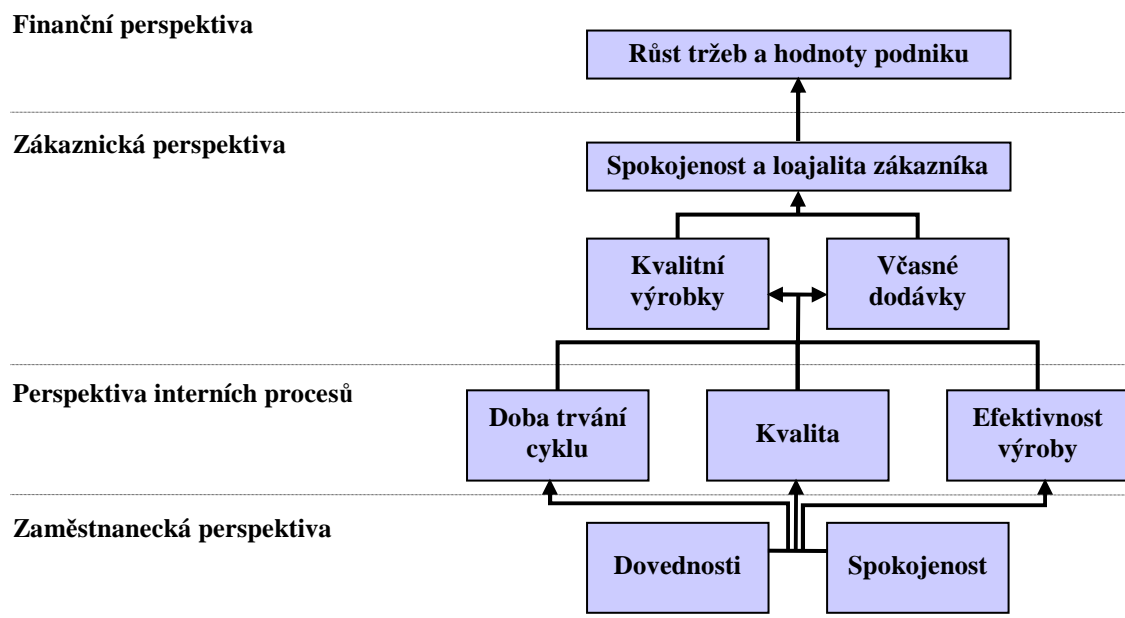
### *Zaměstnanecká perspektiva*

V zaměstnanecké perspektivě má společnost stanovené cíle týkající se spokojenosti a rozvoje svých pracovníků. Spokojenost zjišťuje prostřednictvím bezpečnosti

na pracovišti procentem incidentů a nehodovosti a prostřednictvím interních dotazníků, kterými navíc zkoumá míru motivace, sladění zájmů zaměstnanců s cíli společnosti a jejich celkovou spokojenost týkajících se různých aspektů, které jsou uvedeny v příloze E. Rozvoj pracovníků řeší otázku jejich angažovanosti, kvalifikace a produktivity. Angažovanost je vyjádřena procentem přijatých návrhů na zlepšení a procentem realizovaných návrhů. Rozvoj je měřen prostřednictvím doby školení a produktivity zaměstnanců.

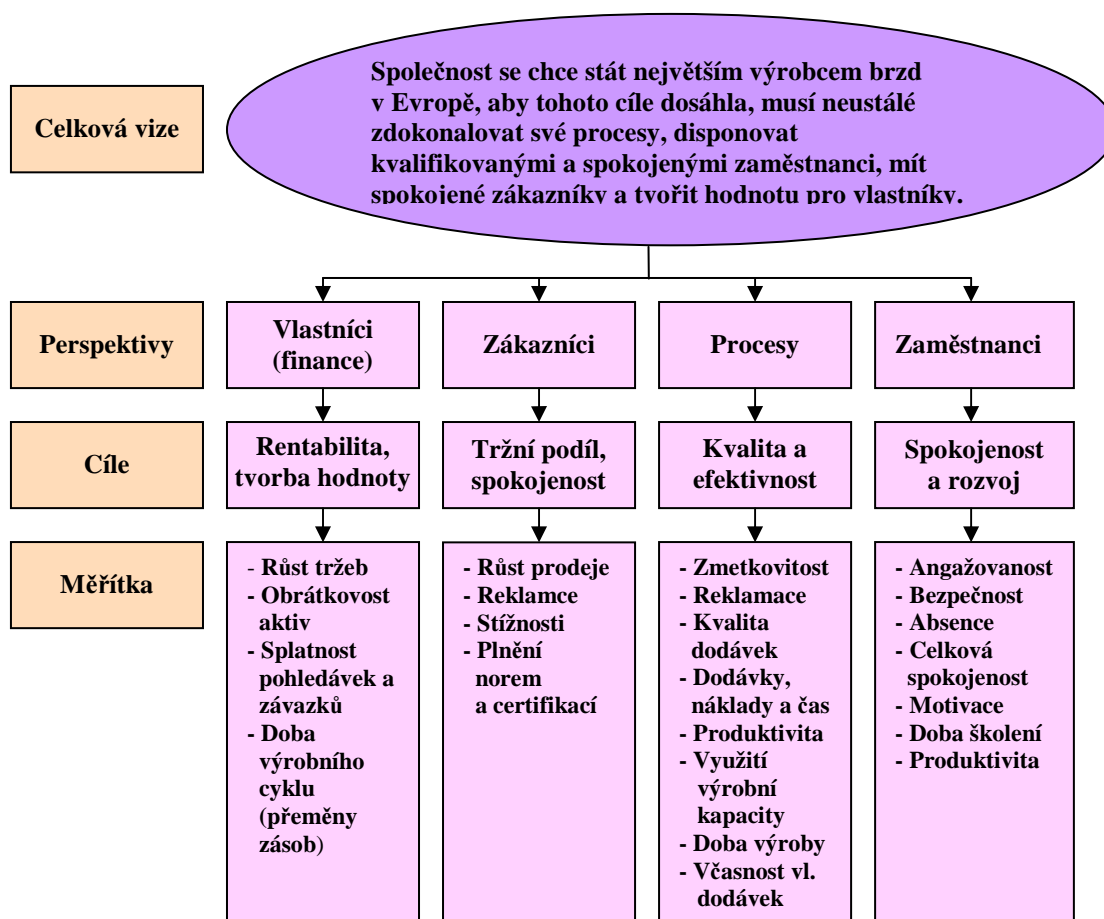
### Vztahy příčin a důsledků

Každá z perspektiv BSC na sebe navazuje a tvoří řetězec příčin a důsledků. Vztahy mezi perspektivami společnosti a jejich vzájemnými souvislost jsou graficky znázorněny na obrázku 7. Spokojenost a dovednosti zaměstnanců vedou ke zlepšení interních procesů. Zlepšení procesů se promítne do délky výrobního cyklu, kvality produktů a zefektivnění výroby. Důsledkem kvalitních výrobků a jejich včasných dodávek k zákazníkovi jsou dobře zvládnuté interní procesy. Kvalitní výrobky, včasnost dodávek, ale i jiné aspekty vedou ke spokojenosti a loajalitě zákazníka. Spokojený zákazník si kupuje výrobky, rostou tržby podniku, zvyšuje se podíl na trhu a podnik tvoří hodnotu pro všechny zainteresované skupiny.



Obrázek 7: Vztahy příčin a důsledků

Zdroj: Vlastní tvorba.



Obrázek 8: BSC ve společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

Zdroj: Vlastní tvorba.

### 6.3.3 Přínosy a nevýhody zavedeného BSC

Přínosem používání metody BSC bylo vyjasnění strategie v rámci celé společnosti. Zavedení vedlo ke sladění cílů jednotlivých oddělení a jednotlivců se strategií a cíli společnosti, což je patrné z interních dotazníků společnosti, kdy v této oblasti získala v loňském roce hodnocení 83 %. Periodické a systematické sledování a plnění měřítek naopak přispělo k získání zpětné vazby pro upřesnění strategie a dalších strategických kroků. Metoda BSC se stala ve společnosti prostředkem pro monitorování úspěšnosti a dosahování jejich strategie pomocí krátkodobých cílů, které vedou k celkové strategii. Tato koncepce pomáhá společnosti kontrolovat naplňovat cíle, zjišťovat odchylky od plánu a tím předcházet negativním událostem a zajistit nová opatření pro zvyšování výkonnosti podniku. BSC se stal mimo jiné i komunikačním nástrojem.

Kromě přínosů byly se zavedením metody spojené i určité nevýhody. Mezi něž patřila náročnost a složitost při hledání přesných měřítek a problémy s obtížně zjistitelnými hodnotami. Z těchto důvodů bylo třeba zavést nový informační systém pro sběr dat, který byl finančně nákladný. Dalším úskalím byla časová náročnost s celkovou tvorbou BSC a jeho implementací, která však proběhla úspěšně. Při současném používání je časová náročnost spojená se zpracováním a vyhodnocováním dat.

Se zavedením metody BSC bylo třeba zajistit dostatečnou softwarovou podporu pro komplexní řízení výkonnosti, investovat do nových informačních systémů a do zaměstnanců kvůli jejich školení týkající se používání metody BSC. Školení metody BSC se provádělo prostřednictvím workshopů a vedoucí pracovníci byli proškoleni i na všeobecné principy a pravidla finančního řízení.

Další investice do školení zaměstnanců se týkaly zvyšování jejich kvalifikace. Školení byla nákladná, časově náročná, ale účelná, jelikož schopnosti a nově získané znalosti zaměstnanců vedly ke zvýšení produktivity a zlepšení procesů. Navíc na školení a rekvalifikaci zaměstnanců přispívá Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky formou účelových dotací.

## **6.4 Analýza metody Balanced Scorecard**

Analýza jednotlivých oblastí je provedena na základě podkladů, které byly společností poskytnuty. Zhodnocení se týká převážně období 1999 - 2010, jelikož se jedná o dobu, ve které byla metoda BSC implementována a používána. Někdy období končí rokem 2009, především u finančních ukazatelů, jelikož společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. podléhá auditu a výroční zpráva pro rok 2010 nebyla zveřejněna. Analýza ukazatelů v jednotlivých perspektivách za období kratší než je uvedeno výše, je z důvodu omezených poskytnutých zdrojů. Následující analýza se týká finanční oblasti, zákazníků, interních procesů a zaměstnanců, přičemž hlavním důvodem je zjistit, zda-li se za dobu používání zlepšila situace v jednotlivých oblastech podniku a na základě poznatků z provedené analýzy najít možnosti pro zlepšení a návrh nových měřítek. Podklady pro analýzu jednotlivých oblastí metody BSC jsou uvedeny v příloze A - F.



### 6.4.1 Finanční oblast

Měřítky finanční perspektivy se sleduje růst tržeb, splatnost pohledávek a závazků, doba přeměny zásob v konečný produkt a další ukazatele, jež nebudou předmětem zkoumání jejich vývoje.

#### Růst tržeb a zisku

Tržby a zisk se za celou dobu existence podniku zvyšovaly. V roce 1994, kdy společnost začala provozovat svoji činnost činily tržby z prodeje 719 mil. Kč a zisk před zdaněním (dále jen zisk) -80 mil. Kč. Společnost do roku 1996 vykazovala ztrátu. V roce 1998 došlo oproti roku 1994 ke zvýšení tržeb na 2 762 mil. Kč a zisku na 265 mil. Kč. V dalším období 1999 - 2006 se tržby zvýšily z 2 985,307 mil. Kč na 7 783,185 mil. Kč, což je nárůst o 160,72 % a zisk vzrostl z 258,539 mil. Kč na 1 392,529 mil. Kč, procentuelní zvýšení zisku oproti roku 1999 činilo 438,61 %. Tržby za celé období vykazovaly rostoucí tendenci, pouze v letech 2005 a 2006 došlo k poklesu kvůli velkým investicím do výstavby nových výrobních linek a v roce 2010 v důsledku provedené fúze, při které společnost Lucas Varsity, s. r. o. převzala dluhy a ztrátu společnosti Automotive Holdings, se kterou se sloučila. Celkem v tomto období tržby vzrostly ze 7 266,052 mil. Kč na 8 942,334 mil. Kč, tj. o 23,07 % a zisk se snížil z 1 153,428 mil. Kč na 646,192 mil. Kč, tj. o 43,98 %. Rozdíly za jednotlivá období jsou uvedena v tabulce 2.

Tabulka 2: Změna tržeb a zisku za jednotlivá období

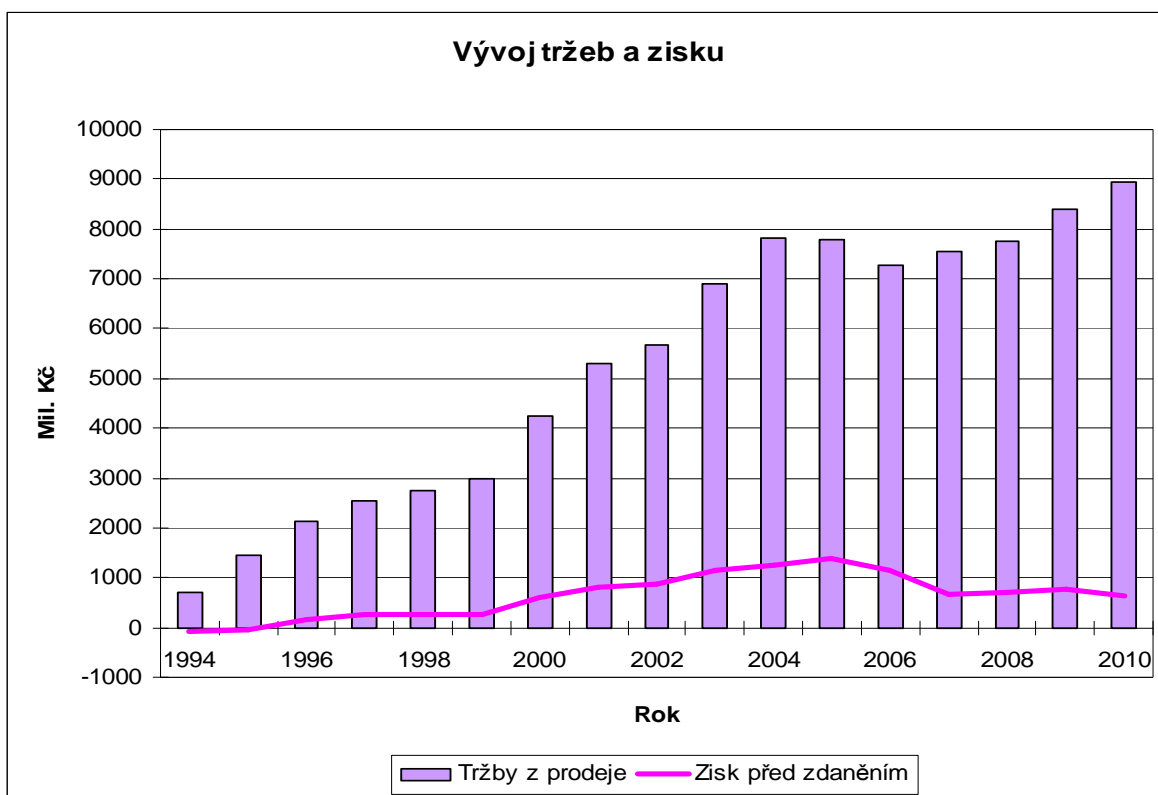
Tržby a zisk	1994 - 1998	1999 - 2005	2006 - 2010	1994 - 2010	1999 - 2010
Rozdíl tržeb (mil. Kč)	2 266,31	4 797,88	1 676,28	6 948,33	5 957,03
Změna (%)	284,14	160,72	23,07	1 143,72	199,54
Rozdíl zisku (mil. Kč)	345,00	1 133,99	-507,24	726,19	387,65
Změna (%)	431,25	438,61	-43,98	807,74	149,94

Zdroj: Interní materiály TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

V tabulce je uveden rozdíl tržeb a zisku v mil. Kč a v procentech pro jednotlivá období. Období 1994 - 1998 je vybráno z důvodu doby samostatného působení společnosti Lucas Autobrzdý, s. r. o., další období 1999 - 2005 je období s vykazovaným ziskem a tržbami společnosti Lucas Varsity, s. r. o. spolu se společností Lucas Autobrzdý, s. r. o., období 2006 - 2010 je období, kdy v roce 2006 došlo k fúzi předchozích společností a do společnosti Lucas Varsity, s. r. o. Období 1994 - 2010 je doba celkového působení

společnosti a období 1999 - 2010 je zvoleno z důvodu vzniku společnosti Lucas Varity, s. r. o. a doby celkového používání metody BSC. V tabulce vidíme vývoj tržeb a zisku také za celkové působení společnosti, tj. od roku 1994 až do roku 2010, kdy tržby vzrostly o 1 143,72 % a zisk o 807,74 %. Tržby se v roce 2010 oproti roku 1999 zvýšily o 199,54 % a zisk o 149,94 %. Průměrný nárůst tržeb a zisku v tomto období nedosahoval takových hodnot jako v letech 1994 - 2010, protože jak lze vidět na obrázku 9, zisk a tržby od roku 1999 rostly velmi pozvolně, s výjimkou poklesu v letech 2005 a 2006.

Celkově tržby a zisk za celou dobu působení společnosti vykazovaly rostoucí tendenci, pouze s minimální výkyvy v poklesu tržeb způsobených převážně celosvětovou finanční krizí v automobilového průmyslu. Pokles zisku byl ovlivněn velkými investicemi do výroby, výzkumu a vývoje, které se do zisku promítly formou odpisů, které ho snižují. Dalším důvodem ovlivňujícím zisky byla rostoucí cena nakupovaných materiálů a surovin pro výrobu brzdových součástí, zejména cen hliníku a oceli. Do výše zisku se mimo jiné promítly i výrazné výkyvy ve výši kurzu CZK/EUR, protože většina zakázek společnosti je realizována na zahraničním trhu.



Obrázek 9: Vývoj tržeb a zisku v letech 1994 - 2010

Zdroj: Interní materiály TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

### Splatnost pohledávek a závazků

Lhůta pro splatnost pohledávek je nastavena na 59 dnů. Od roku 2006 se skutečná splatnost pohybuje v rozmezí 49-54 dnů, má tedy klesající vývoj a pro společnost jsou výsledky příznivé, jelikož může počítat s tím, že závazky jejích zákazníků budou uhrazeny včas a nedostanou se tak do platební neschopnosti.

Závazky by měla společnost platit do 80 dnů. Od roku 2006 se skutečná doba placení svých závazků pohybuje mezi 76 až 77 dny. Společnost by mohla platit dříve, ale tím by přišla o možnost využít prostředky pro jinou činnost.

### Doba výrobního cyklu

Doba potřebná pro přeměnu zásob až v konečný produkt v roce 2005 trvala 10,1 dne a v roce 2010 se doba snížila na 9,2 dne. Toto snížení dokazuje, že se jedná o zefektivnění výroby a neustálé zlepšování výrobních procesů.

## 6.4.2 Zákazníci

Společnost má široké spektrum zákazníků. Měřítko pro zákaznickou perspektivu jsou zaměřena na sledování tržního podílu u jednotlivých zákazníků, na jeho celkový růst a spokojenost zákazníků, prostřednictvím počtu reklamací a stížností.

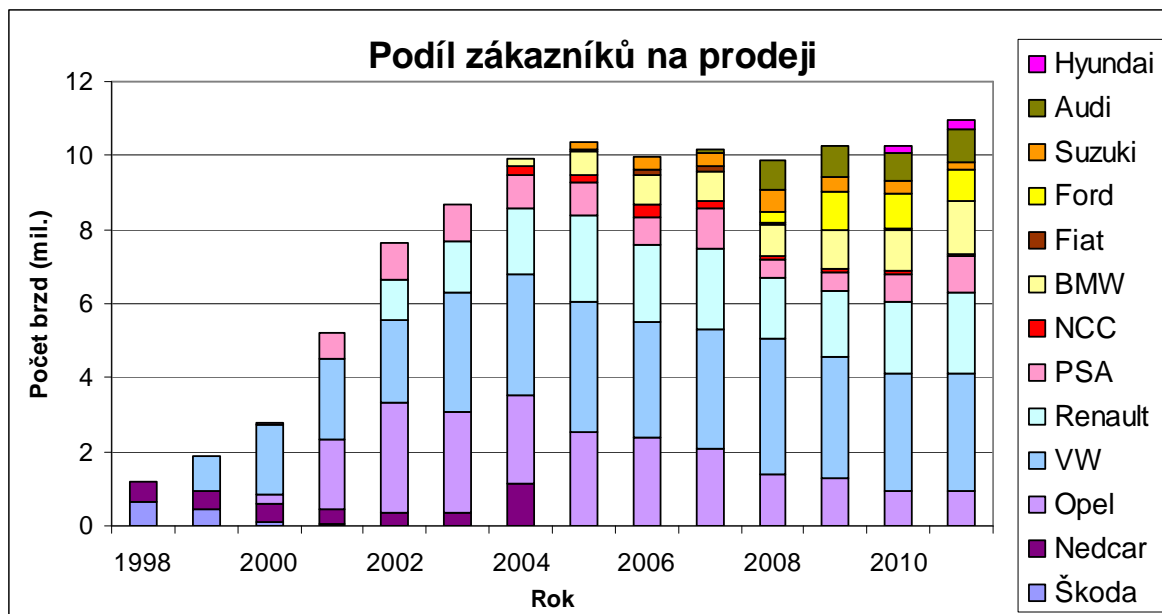
### Růst prodeje brzd

Analýza růstu prodeje brzd je provedena za období 1998 - 2010. Počty prodaných brzd a jejich roční zvýšení jsou uvedené v tabulce 3. Za celkové období se z počtu 1 168 000 prodaných brzd za rok 1998 prodej zvýšil na 10 240 000 brzd, tj. nárůst o 9 072 000 brzd (777 %). Podíl zákazníků na prodeji v jednotlivých letech je znázorněn na obrázku 10, který zahrnuje i plány pro rok 2011.

Tabulka 3: Růst prodeje brzd v letech 1998 - 2010

Prodej	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Prodej brzd (mil. ks)	1,2	1,9	2,8	5,2	7,7	8,7	9,9	10,4	10,0	10,2	9,9	10,3	10,2
Roční změna (%)	-	62,3	46,8	87,6	46,7	13,1	14,3	4,8	-3,8	1,8	-2,8	3,9	-0,1
Změna od roku 1998 (%)	-	62,3	138,3	347,1	555,8	641,4	747,2	788,1	754,3	769,5	745,0	777,9	776,7

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

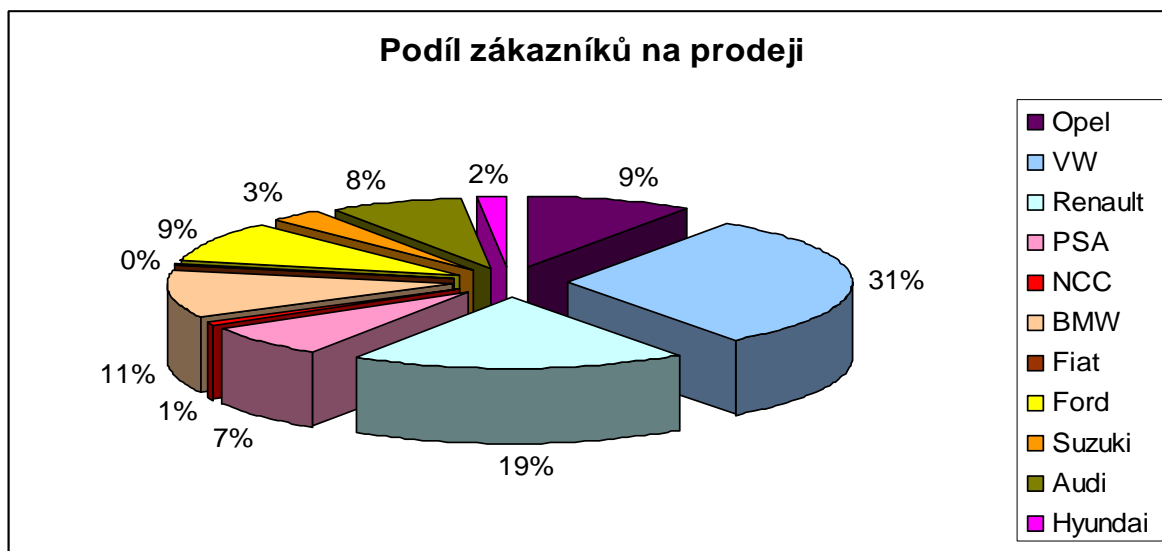


Obrázek 10: Podíl zákazníků na prodeji vozů v letech 1998 - 2011

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

### Tržní podíl zákazníků

Sledování vývoje tržního podílu u jednotlivých zákazníků je pro společnost velmi důležité, jelikož se zákazníci podílí na tvorbě jejich zisku. Klíčovými zákazníky jsou ti, kteří se podílí největší částí na celkovém prodeji, tyto zákazníky se potom snaží společnost udržet. Novým zákazníkům by měla společnost věnovat zvláštní péči a budovat s nimi dobré vztahy, jelikož právě oni se mohou v budoucnu stát jejich hlavními odběrateli. Často však mohou náklady na získání nového zákazníka převýšit zisk z jeho tržeb, proto by v tomto segmentu bylo vhodné sledovat jejich ziskovost. Nejvíce se na tržním podílu podílí společnost Volkswagen, Renault a koncern PSA. Nejvýznamnějším klientem je společnost Volkswagen, BMW a Audi, které vyrábí vozy vyšší třídy a tím si společnost TRW buduje prestiž. Méně ziskovými segmenty jsou společnost Fiat, Suzuki a Hyundai. Procentní podíly zákazníků na prodeji za rok 2010 jsou uvedeny na obrázku 11.



Obrázek 11: Podíl zákazníků na prodeji v roce 2010

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

#### *Volkswagen Group (VW)*

Největším a nejvýznamnějším klientem je společnost Volkswagen Group. V roce 2010 se podílela 31% na celkovém obratu firmy. Se společností spolupracují již od roku 1999, od kterého se výroba z 955 000 brzd za rok zvýšila do roku 2010 na 3 133 000 (nárůst o 242 %).

#### *Renault*

Druhým největším zákazníkem je společnost Renault. V roce 2010 zaujímala 20 % tržního podílu. Se společností Renault obchodují od roku 2002 a z původního prodeje 1 120 000 brzd se počet dodaných brzd do roku 2010 zvýšil na 2 193 000, tj. o 75 %. Vývoj prodeje měl až do roku 2007 rostoucí tendenci a v následujících letech došlo k poklesu kvůli krizi v automobilovém průmyslu. V roce 2010 se prodej začal opět zvyšovat.

#### *BMW*

Společnost BMW se podílí na zisku společnosti 11%. Jedná se o významného zákazníka s neustále se zvyšujícím odběrem širokého spektra výrobků. Spolupracují spolu od roku 2004 a celkově se prodej zvýšil o 497 %. Od roku 2009 začala společnost pro BMW vyrábět i elektrické parkovací brzdy a tím si upevnila svoji pozici na trhu pro automobily vyšší třídy.

### *Opel*

Dalším klientem je společnost Opel, která v roce 2010 tvořila 9% podíl na celkovém prodeji brzd. Od roku 2000 se celkový odběr brzd z 286 000 zvýšil na 966 000, což představuje nárůst o 196 %, Od roku 2005, kdy roční prodej dosahoval přes 2,5 mil. brzd, se jejich tržní podíl neustále snižuje a do budoucna bude stále klesat.

### *Ford*

Dodávky pro společnost Ford v roce 2010 činily 9 %. Spolupráce se společností začala až v roce 2008 a v roce 2009 se prodej z 286 000 brzd zvýšil na 1 043 000 brzd, v následujícím období došlo k poklesu na 954 000 a očekává se i další snížení dodávek. Celkově však došlo za dané období ke zvýšení o 237 %. Jedná se zatím o druhého nejmladšího klienta s velmi vysokým tržním podílem, proto by mu společnost měla věnovat zvláštní péči.

### *Audi*

Pro společnost Audi jsou vyráběny pouze elektrické parkovací brzdy, jejichž počet dodávek od roku 2006 z 10 000 vzrostl na 770 000, tj. nárůst o 6 700 %. Společnost Audi je velmi důležitým klientem, jak z hlediska prestiže, tak z hlediska ziskovosti.

### *PSA (Koncern Peugeot a Citroën)*

Výroba pro koncern PSA byla zahájena v roce 2000, kdy činila pouze 50 000 ks brzd, do roku 2010 se však prodej zvýšil na 754 000, což představuje nárůst za dané období o 1 408 %. Výroba zhruba kolem 1 000 000 byla ustálena v roce 2007, další rok o polovinu klesla, ale od roku 2009 se pozitivně vyvíjí.

### *Další zákazníci*

Společnosti Suzuki, Hyundai, NCC (Netherland Cars) a Fiat se na prodeji brzd podílí 1 - 3 % za rok. Společnost Hyundai je zatím nejnovějším klientem a pro rok 2011 se pro ni plánuje zvýšení zakázek o 42,5 %. Dodávky pro společnost Fiat se v příštím roce sníží, v roce 2012 by měly činit pouze 10 000 (celkový pokles o 70 %), tento zákazník nemá pro společnost větší význam. Pokles prodeje bude pokračovat i u společnosti Suzuki a NCC.

### *Plány pro rok 2011*

Pro rok 2011 plánuje společnost zvýšit prodej o 8 % tak, že nejvíce dodávek bude pro PSA<sup>17</sup> a společnost BMW. Tržní podíl těchto segmentů by se měl zvýšit o 27 %. Nárůst tržního podílu u BMW nasvědčuje prognózám společnosti, že se BMW stane jejich druhým největším zákazníkem. V roce 2011 se očekává nárůst tržního podílu o 42,5 % u společnosti Hyundai a o 14 % u společnosti Audi. K růstu by mělo dojít ještě u společnosti Renault a Volkswagen. Prodej pro ostatní segmenty se sníží oproti roku 2010 a největší pokles je předpokládán u společností Suzuki, Ford a Fiat.

### **Reklamáce zákazníků**

Společnost sleduje počet reklamací u svých zákazníků na 1 mil. dodaných brzd. V roce 2005 obdržela v průměru tři reklamáce na 1 mil. dodávek za měsíc. V následujících letech se jejich počet zvyšoval až do výše 12,3. Společnost v rámci zlepšení kvality výrobků tento počet v roce 2010 snížila na sedm reklamací za měsíc. Procentuelně se ukazatel pohybuje okolo 0,0007 %, což je pro společnost velmi dobré hodnocení a svědčí o kvalitě produktů.

### **Spokojenost**

Spokojenost zákazníků je sledována v zákaznickém centru, které eviduje počet stížností v jednotlivých měsících. V roce 2008 se počet stížností zvýšil o 57 % vzhledem k roku 2005. Za rok 2009 a 2010 se zabránilo jejich dalšímu nárůstu a počet se snížil na 45 stížností za měsíc, tj. o 22 %.

## **6.4.3 Interní procesy**

Společnost se snaží neustále zlepšovat a zdokonalovat všechny své procesy. Ve výrobním procesu posuzují zlepšení z hlediska kvality, splnění vlastních dodávek, dodávek od dodavatelů, produktivity, míry využití výrobní kapacity a doby výrobního cyklu. Provedením analýzy hledisek bude zjištěno, zda-li prostřednictvím metody BSC došlo ke zlepšení procesů.

---

<sup>17</sup> PSA - koncern Peugeot a Citroën

## **Kvalita**

Ukazatelem pro kvalitu výrobků je procento dobře vyrobených výrobků na první pokus. Kvalita je téměř 100% a od roku 2005 kolísá v rozmezí 97,80 – 99,21 %, v posledních dvou letech má rostoucí tendenci. Kvalita je také posuzována prostřednictvím reklamací od zákazníků, která se průměrně pohybuje okolo 0,0007 % vadných kusů, což vypovídá o vysoké kvalitě výrobků a téměř nulové zmetkovitosti ve výrobě.

## **Včasnost dodávek**

Včasnost dodávek k zákazníkovi vzhledem k zajištění jeho spokojenosti by měla být téměř 100%, cílem společnosti bylo dosažení 98 %, který se jí v roce 2010 nedokázalo splnit. Dosáhla včasnosti pouze z 94 %, což oproti roku 2008 a 2009 představuje zlepšení o 7 %, ale zhoršení oproti období 2005 - 2007 v průměru o 2 %.

## **Dodávky**

Dodávky materiálů potřebných pro výrobní procesy jsou zajišťovány na principu JIT, proto je třeba sledovat včasnost dodávek materiálu a zajistit tím plynulý chod výroby. S těmito dodávkami jsou spojené i mimořádné náklady na dopravu. Požadovaná míra dodávek společností je 97 %. V průměru jsou dodávky uskutečňovány včas z 99,2 %, proto si může společnost dovolit minimální zásoby na skladě a prostředky, které by jinak měla vázané v zásobách, investovat do nových projektů. Je nutné podotknout, že s včasnými dodávkami jsou spojené i mimořádné náklady na dopravu, se kterými společnost počítá do výše 25 000 USD za rok. Náklady za poslední 4 roky překročily požadovanou výši a v roce 2009 činily 273 500 USD, což je více než 10násobek plánované výše. Z toho důvodu by společnost měla zvážit, zda-li se jí včasné dodávky vyplatí a zda-li nezvolit lepší způsob dodávek.

## **Produktivita**

V rámci zlepšení výrobních procesů se produktivita zaměstnanců za posledních pět let zvýšila o 7,6 %, ročně roste přibližně o 2 %. Zlepšování produktivity je znakem neustálého zefektivňování výroby, a proto se ve výrobním procesu snižuje počet zaměstnanců. Průměrně je každý rok o 49 pracovníků méně a i přesto je zajištěna plynulá výroba. Tento klesající trend je dalším důkazem zefektivnění výrobních procesů.



### **Využití výrobní kapacity**

Míra využití výrobní kapacity výrobních strojů a linek je velmi nízká. V průměru se za posledních pět let pohybovala okolo 65 %, přičemž došlo ke zvýšení z 62 % na 67 % (nárůst o 4 %). Společnost si však stanovuje vyšší cílové hodnoty. Výrobní kapacita není plně využita.

### **Doba výrobního cyklu**

Délka výrobního cyklu se od roku 2005 výrazně zlepšila. Původně výrobní proces trval 360 min a nyní pouze 63,64 min, tj. skoro 6násobné zlepšení (snížení o 466 %). V souvislosti s délkou výrobního cyklu se snížila i doba potřebná pro přeměnu zásob (je měřítkem finanční perspektivy) až v konečný produkt, která se z původních 10 dnů zlepšila na 9,5 dne.

## **6.4.4 Zaměstnanci**

Vliv metody BSC na oblast týkající se zaměstnanců je posouzen změnou v počtu a struktuře zaměstnanců, jejich angažovanosti, celkové spokojenosti a bezpečnosti na pracovišti.

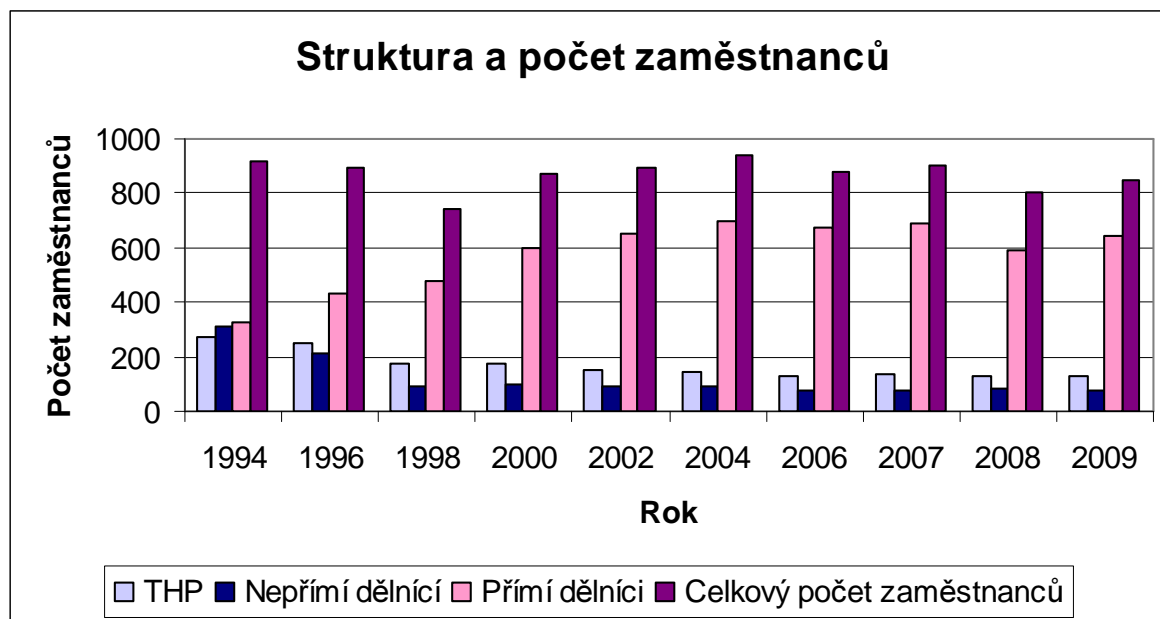
### **Struktura a počet zaměstnanců**

Změna ve struktuře a počtu zaměstnanců je zanalyzována za období 1994 - 2009. Počet zaměstnanců a jejich struktura je uvedena na obrázku 12. Od roku 2004 do roku 2009 se počet z 913 zaměstnanců snížil na 845 zaměstnanců, tj. snížení o 7,45 %. Je zapotřebí podotknout, že se do počtu nezapočítávají pracovníci podílející se na vývoji nových výrobků a procesů a externí pracovníci. Počet zaměstnanců se výrazně nezměnil, můžeme však zaznamenat nepatrný pokles v roce 2008 kvůli finanční krizi. V roce 2009 došlo ke stabilizaci a počet opět vzrostl. Výrazně se změnila struktura v poměru skupin zaměstnanců, kterými jsou technickohospodářští pracovníci (THP),<sup>18</sup> přímí dělníci a nepřímí dělníci. Počet THP klesl o 15,08 %, počet nepřímých dělníků o 25,18 % a počet

---

<sup>18</sup> THP - technicko hospodářští pracovníci, kteří vykonávají duševní práci: konstruktéři, účetní, vedoucí útvaru, sekretářky...

přímých dělníků vzrostl o 40,26 %. Změna ve struktuře byla způsobena větší kvalifikací a zkušenostmi THP. Pokles nepřímých dělníků byl zapříčiněn zefektivněním výroby. Nová struktura a změna v počtu zaměstnanců vypovídá o kvalitních procesech společnosti a její zefektivnění vzhledem k výrobě, která se mnohonásobně zvýšila při relativně stejném počtu zaměstnanců. Přínosem zefektivnění interních procesů se stala úspora zaměstnanců.



Obrázek 12: Struktura a počet zaměstnanců

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní tvorba.

## Bezpečnost

Bezpečnost na pracovišti je měřena prostřednictvím úrazovosti a absence. Ukazatelem pro úrazovost je počet celkových nehod na pracovišti vynásobených 2 mil. a dělený počtem celkových pracovních hodin. Společnost se snaží o to, aby na pracovišti nevznikaly žádné úrazy, proto se jim snaží předcházet prostřednictvím prevence a školení. Stanovené procento úrazů se jí úspěšně daří plnit. Míra pro absenci se pohybuje kolem 5%, která ve většině případech nebyla přesažena, dokonce v roce 2010, kdy maximální míra byla stanovena na 4,3 %, dosáhla pouze 2,97 %. Nízká absence má příznivý dopad na celkovou produktivitu.

### **Angažovanost**

Společnost si cení svých zaměstnanců a jejich nápadů na zlepšení, proto se je snaží zapojovat do řízení společnosti. Měřítka sledují počet přijatých návrhů a počet realizovaných návrhů na jednoho zaměstnance. Přijaté návrhy se od roku 2005 do roku 2010 zvýšily z 1,02 na 3,2 a realizované návrhy z 0,63 na 2,6. Společnost pro loňský rok v rámci stanovení cílů plánovala vyšší angažovanost, ale i přesto, že cíl nesplnila, jsou výsledky velmi dobré, protože se zaměstnanci stále více podílí na chodu společnosti a zvyšuje se jejich zainteresovanost.

### **Spokojenost**

Spokojenost zaměstnanců je v podniku vyhodnocována prostřednictvím dotazníků (viz příloha E), na které zaměstnanci odpovídají každý rok. Dotazníky obsahují 23 otázek týkajících se toho, jak vnímají organizaci, jestli si myslí, že přispívají k dosahování strategických cílů, jak jsou spokojeni s vedením, prostředím, ohodnocením, náročností práce aj. Maximálně může společnost získat 100 %. V roce 2007 v interním hodnocení dosáhla hodnocení 74 %, v roce 2008 se zvýšilo na 77 %, v roce 2009 na 78 % a následující rok zůstalo stejné. Z dotazníků vyplynulo, že jsou nejvíce nespokojeni se mzdou, s nejistotou ohledně budoucího působení ve firmě a s atmosférou společnosti. Uvědomují si však, že odvádějí dobrý pracovní výkon (od roku 2005 se jejich produktivita zvýšila o 7,6 %) a myslí si, že má společnost dobré jméno, klade důraz na kvalitu, plní své strategické cíle a jednotlivci mají možnost kariérního růstu.

### **6.4.5 Plnění cílů BSC v roce 2010**

Cílové hodnoty pro jednotlivá měřítka, které si společnost pro rok 2010 nastavila, plnila na 46 %, v dosažení cílových hodnot neuspěla z 54 %. Největší nedostatky byly shledány v plnění včasnosti dodávek, využití výrobní kapacity a délce výrobního cyklu. Ostatní měřítka se velmi málo lišila od splnění plánu. Ve srovnání plnění cílů v roce 2010 s průměrnými hodnotami za předchozích pět let došlo ke zlepšení o 77 %, zhoršení se týkalo pouze úrazovosti, počtu dobrých výrobků vyrobených napoprvé a doby obratu zásob (viz tabulka 4). Kdyby si společnost stanovila nižší cíle, které by však byly vyšší oproti předchozímu roku, pravděpodobně by se jí je podařilo splnit.

Tabulka 4: Plnění a srovnání cílů v roce 2010

Měřítko	Plán 2010	Plnění 2010	Srovnání s plánem		Srovnání s průměrem	
			Zlepšení	Zhoršení	Zlepšení	Zhoršení
Úrazovost	1,00	0,82	+0,18			-0,23
Reklamace (počet/měsíc/mil. ks)	15,00	7,00	+8,00		+0,85	
Stížnosti (počet/měsíc)	47,00	45,00	+2,00		+1,40	
Včasné dodávky (%)	98,00	94,00		-4,00	+4,00	
Výroba na poprvé (%)	98,80	98,40		-0,40		-0,13
Přijaté návrhy (počet/zam/rok)	4,00	3,20		-0,80	+1,34	
Realizované návrhy (počet/zam/rok)	3,00	2,60		-0,40	+1,27	
Absence (%)	4,30	2,97	+1,03		+1,56	
Výrobní kapacita (%)	71,50	67,20		-4,30	+3,45	
Úspora zaměstnanců (počet zam)	42,00	42,00	+0,00		+1,20	
Produktivita (ks/zam/h)	70,00	69,16	+0,84		+4,74	
Výroba (min)	45,00	63,40		-18,40	+150,66	
Doba obratu zásob (dny)	8,95	9,51		-0,56		-0,27

Zdroj: Vlastní tvorba.

## **7 Zhodnocení metody BSC a finanční situace**

Na základě provedené analýzy používání metody BSC je patrné, že se užívání metody ve společnosti osvědčilo. Z metody nelze zjistit celkovou finanční situaci podniku, proto je zhodnocení celkové finanční situace provedeno z účetních výkazů společnosti Lucas Varity s. r. o. (viz příloha G - I) prostřednictvím finančních ukazatelů za období 1999 - 2009 (viz příloha J). Zvolené období je vybráno z důvodu veřejně dostupných dat. Zhodnocení finanční situace je provedeno pro zjednodušení pouze u společnosti Lucas Varity, s. r. o. z důvodu, že svoji činnost zahájila v roce 1999 a i když se oficiálně spojila se společností Lucas Autobrzdý, s. r. o. až v roce 2006, vliv společnosti Lucas Autobrzdý, s. r. o. neměl zásadní vliv na celkovou finanční situaci společnosti Lucas Varity, s. r. o., jelikož mezi sebou již dříve prováděly vnitropodnikové transakce.

### **7.1 Zhodnocení metody BSC**

Z hlediska finanční perspektivy společnost dosáhla za dobu používání metody BSC zvýšení tržeb téměř o 200 % a zisk před zdaněním vzrostl o 150 %. Splatnost pohledávek a závazků v období 1999 - 2009 se snižovala, pohledávky jsou splatné do 60 dnů a závazky do 80 dnů. V zákaznické perspektivě, kde se sleduje převážně počet prodaných brzd a spokojenost zákazníka došlo také ke zlepšení. Od roku 1998 se prodej zvýšil o 777 % a pohybuje se ročně okolo 10mld. Spokojenost, která je měřena počtem stížností obdržených od zákazníků v letech 2005 - 2008 rostla, ale od roku 2009 se počet začal výrazně snižovat. Společnost se neustále snaží zdokonalovat své procesy, proto sleduje převážně kvalitu svých výrobků, která je téměř 100%. Kvalitní produkty jsou odrazem kvalitních surovin používaných při zpracování. Kvalita dodávaného materiálu se zlepšila a včasnost jeho dodávek, která zajišťuje plynulou výrobu, se zvýšila na 99,6 %. Produktivita i míra využití výrobní kapacity se zlepšuje. Zaměstnanci jsou spokojenější a více se angažují při návrzích na zlepšení chodu podniku. Společnosti se nedaří plnit všechny stanovené cíle u jednotlivých měřítek, které jsou občas nadhodnocené z důvodu zhoršení hodnot v předchozích letech, ve snaze dosáhnout výrazného zlepšení. Jak lze usoudit z provedené analýzy, metoda BSC se podniku velmi osvědčila a doporučuje se používat ji i nadále. Zlepšily se dovednosti zaměstnanců, což mělo vliv na zvýšení

produktivity, délku trvání cyklu, následně pak na včasné dodávky, loajalitu zákazníků a růst tržeb. Kvůli zdokonalení procesů se zvýšila kvalita výrobků, rychlost výroby a snížila se zmetkovitost a tedy i nákladovost. Spokojenost a dovednosti zaměstnanců, kvalita a funkčnost výrobních procesů přispěly k zákaznické spokojenosti a nakonec ke zvyšování finanční výkonnosti. Důkazem dobře fungujícího systému je téměř neustálý růst tržeb i přes finanční krizi, která způsobila v posledním čtvrtletí roku 2008 prudký pokles poptávky v automobilovém průmyslu o 20 % - 25 %. Společnost se s tím velmi dobře vypořádala, udržela si téměř všechny zaměstnance. Tržby i přes krizi rostly díky vysoké způsobilosti procesů, zavádění výroby nových výrobků, širokému zákaznickému portfoliu a rychlému přizpůsobení marketingového mixu. Společnost začala přijímat zakázky i od menších automobilek, poskytovala určitým segmentům slevy a pružně reagovala na zvýšení poptávky po náhradních dílech na nezávislém trhu a tím si udržela růst tržeb.

## **7.2 Finanční situace společnosti**

Zhodnocení finanční situace společnosti Lucas Varity, s. r. o. je provedeno na základě vybraných finančních ukazatelů dle účetních výkazů společnosti. Finanční situace společnosti je posouzena za dvě období, 1999 - 2005 a 2006 - 2009 a z pohledu jejího postavení ke skupině TRW.

### **7.2.1 Finanční situace za období 1999 - 2005**

Důvodem zvoleného období je skutečnost, že k 1. 1. 1999 vznikla společnost Lucas Varity, s. r. o. K 1. 1. 2006 došlo k fúzi společnosti Lucas Varity, s. r. o. (nástupnická společnost) se sesterskou společností LUCAS AUTOBRZDY, s. r. o. (zanikající společnost), bez podstatného vlivu na bilanční strukturu, jelikož nárůst dlouhodobého majetku činil 18,3 %, oběžného majetku 15,3 %, vlastního kapitálu 19,7 % a cizích zdrojů o 4,5 %, přičemž pohledávky k podnikům ve skupině vyplývající z cash pooling<sup>19</sup> způsobily růst na straně aktiv a na straně pasiv došlo k navýšení nerozděleného zisku z minulých let. Z těchto důvodů je možné provést zhodnocení finanční situace pouze u společnosti Lucas Varity, s. r. o.

---

<sup>19</sup> Cash pooling - optimalizace peněžních toků v rámci skupiny, konsocira či sdružení

**Finanční výkonnost společnosti byla velmi dobrá** z hlediska rostoucího objemu tržeb (+77,4 % 1999/2000, +54,3 % 2001/2002, +15,9 % 2002/2003, +23,5 % 2003/2002, +14,6 % 2004/2003, +5,9 % 2005/2004), které odrážejí růst jak prodaných výrobků, tak i celosvětových cen komodit, především oceli a kovů jako je hliník, měď a zinek. Rostoucí objem tržeb byl adekvátně doprovázen růstem profitability. Přidaná hodnota z tržeb se pohybovala okolo 23 % a EBITDA z tržeb mezi 18 % - 20 %.

Z pohledu zadluženosti a likvidity společnost vykazovala **příjemnou finanční strukturu**, vzhledem ke klesající zadluženosti (26,0 % k 12/2005) a zlepšující se běžné likviditě (3,2 k 12/2005). Finanční struktura je hodnocena za příjemnou z důvodu průměrné výplaty podílů na zisku a převodu zdrojů prostřednictvím cash poolingu v rámci koncernu TRW (4,4 mld. Kč, tj. 74,3 % vlastního kapitálu k 12/2005), a proto, uváží-li se dlouhodobý charakter vnitroskupinových půjček, běžná likvidita by činila 1,21. Nízká zadluženost byla způsobena tím, že bankovní zdroje nebyly využívány z důvodu financování pomocí skupinového cash poolingu (417,5 mil. Kč, tj. 21,5 % cizích zdrojů k 12/2005), což se spolu s vyúčtováním derivátových obchodů (FX forwardů<sup>20</sup>) promítlo do vyšší doby obratu krátkodobých pohledávek i závazků

## **7.2.2 Finanční situace za období 2006 - 2009**

Finanční situace je zhodnocena do roku 2009 vzhledem k fúzi společnosti Lucas Varity, s. r. o. (zanikající společnost) k 1. 1. 2010 s mateřskou společností Automotive Holdings, s. r. o. (nástupnická společnost), přejmenovanou na TRW Automotive Czech, s. r. o., u níž lze předpokládat, že naváže na příznivé výsledky společnosti Lucas Varity, s. r. o.

**Finanční výkonnost na dobré úrovni** byla způsobena relativně stabilním vývojem tržeb do roku 2008 (od roku 2009 byl nárůst prodaných kusů brzd utlumen posilováním české koruny vůči euru a změnou produktového mixu, tj. uvedení dražších elektrických

---

<sup>20</sup> FX forward - typ derivátu sloužící k zajištění kurzového rizika

parkovacích brzd na trh), zhoršenou, ale i nadále komfortní profitabilitou i ziskovou marží (přidaná hodnota z tržeb 19,6 % k 12/2006, 17,9 % k 12/2007, 15,4 % k 12/2008, EBITDA z tržeb 15,5 % k 12/2006, 13,8 % k 12/2007, 13,6 % k 12/2008) z důvodu fluktuace cen komodit a alokace nákladů na nové projekty. Výsledek hospodaření (VH) byl významněji ovlivněn výnosovými úroky z deponovaných prostředků v rámci cash poolingů (10,6 % z VH k 12/2006, 16,8 % z VH k 12/2007, 27,5 % z VH k 12/2008).

I přes celosvětovou krizi v automobilovém průmyslu v roce 2009, i když v řadě evropských zemích zmírněnou „šrotovým“ a jinými pobídkami, společnost zvýšila tržby o 8,2 % díky spuštění nových projektů a efektivitu udržela na úrovni.

Bilanční struktura k 12/2009 se změnila v návaznosti na připravovanou fúzi s mateřskou společností. Došlo k přecenění majetku a zaúčtování oceňovacích rozdílů do kapitálových fondů ve výši 5,1 mld. Kč (jejich odepisování je možné po dobu max. 15let), tj. vyrovnaní nerozděleného zisku z minulých let a vnitroskupinových půjček. Podle zahajovací rozvahy k 1. 1. 2010 se tak zhoršila zadluženost na 83,4 % a běžná likvidita na 1,16 z důvodu poskytnuté dlouhodobé vnitroskupinové půjčky, která kryje přeceněný majetek.

### **7.2.3 Postavení společnosti Lucas Varity, s. r. o. v rámci skupiny TRW**

Společnost Lucas Varity, s. r. o. (nyní TRW Automotive Czech, s. r. o.) má dominantní postavení v rámci skupiny TRW Automotive Holdings Corp., USA. S ohledem na dosahované výsledky společnost Lucas Varity, s. r. o. tvoří 14,7 % konsolidovaných tržeb v rámci segmentu brzdových komponentů a 23,6 % konsolidovaného EBIT v rámci segmentu brzdových komponentů.

V porovnání se skupinou TRW Automotive Holdings Corp., USA vykazuje společnost Lucas Varity, s. r. o. mnohem lepší výsledky hospodaření i bilanční strukturu jak ukazuje tabulka 5 a příloha K.



Tabulka 5: Finanční profil společnosti Lucas Varity, s. r. o. a skupiny TRW

Klíčová data (mil. Kč)	Lucas Varity, s.r.o.			TRW Group		
	2008	2009	Index	2008	2009	Index
<b>Tržby</b>	8494,3	9186,8	+8,2%	269 190,0	209 052,0	-22,3%
<b>EBITDA</b>	1154,2	1214,6	+5,2%	19 278,0	16 506,0	-14,4%
<b>EBITDA/Tržby (%)</b>	13,6	13,2	-	7,2	7,9	-
<b>Výsledek hospodaření</b>	651,2	710,9	+9,2%	-14 022,0	990,0	-107,1%
<b>Výsledek hospodaření/Tržby (%)</b>	7,7	7,7	-	-5,2	0,5	-
<b>Celková aktiva</b>	9549,0	8710,5	-8,8%	166 896,0	157 176,0	-5,8%
<b>Vlastní kapitál</b>	7668,9	6684,2	-12,8%	23 562,0	22 824,0	-3,1%
<b>Bankovní úvěry</b>	0,0	0,0	0,0	52 596,0	42 678,0	-18,9%
<b>Zadluženost (%)</b>	19,7	23,3	-	85,9	85,5	-
<b>Bankovní úvěry/EBITDA</b>	0,0	0,0	-	2,7	2,6	-
<b>Běžná likvidita</b>	4,5	1,2	-	1,02	1,09	-

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Lucas Varity, s. r. o. a skupiny TRW (2008 -2009), vlastní výpočty, kurs: USD/CZK = 18.

Ve srovnání s konkurencí (celosvětových sub-dodavatelů pro automobilový průmysl) společnost Lucas Varity, s. r. o. vykazuje nadprůměrnou výkonnost a rentabilitu (viz příloha L).

## 8 Návrh nových měřítek a opatření

Z důvodu nadprůměrné finanční výkonnosti podniku je návrh opatření pro zlepšení bezpředmětný, ale v rámci používané metody BSC se nachází určitý prostor pro opatření a návrh nových měřítek.

Společnost i přesto, že nejhůře jsou stanovitelná měřítka pro zákaznickou a zaměstnaneckou perspektivu, se velmi dobře vypořádala s jejich nastavením. Vzhledem k vyváženosti měřítek jednotlivých perspektiv, která by u dobře nastaveného BSC měla být, by měla společnost navrhnout a zavést nová měřítka pro finanční a zaměstnaneckou perspektivu, vzhledem k velkému počtu měřítek v perspektivě procesní.

### 8.1 Finanční perspektiva

Společnost v rámci strategických cílů finanční perspektivy sleduje pouze základní ukazatele, což si může dovolit vzhledem k velmi dobrému finančnímu postavení, kdy dosahuje daleko vyšších tržeb a zisku než ostatní subdodavatelské firmy v automobilovém průmyslu. Splatnost závazků a pohledávek je uspokojivá.

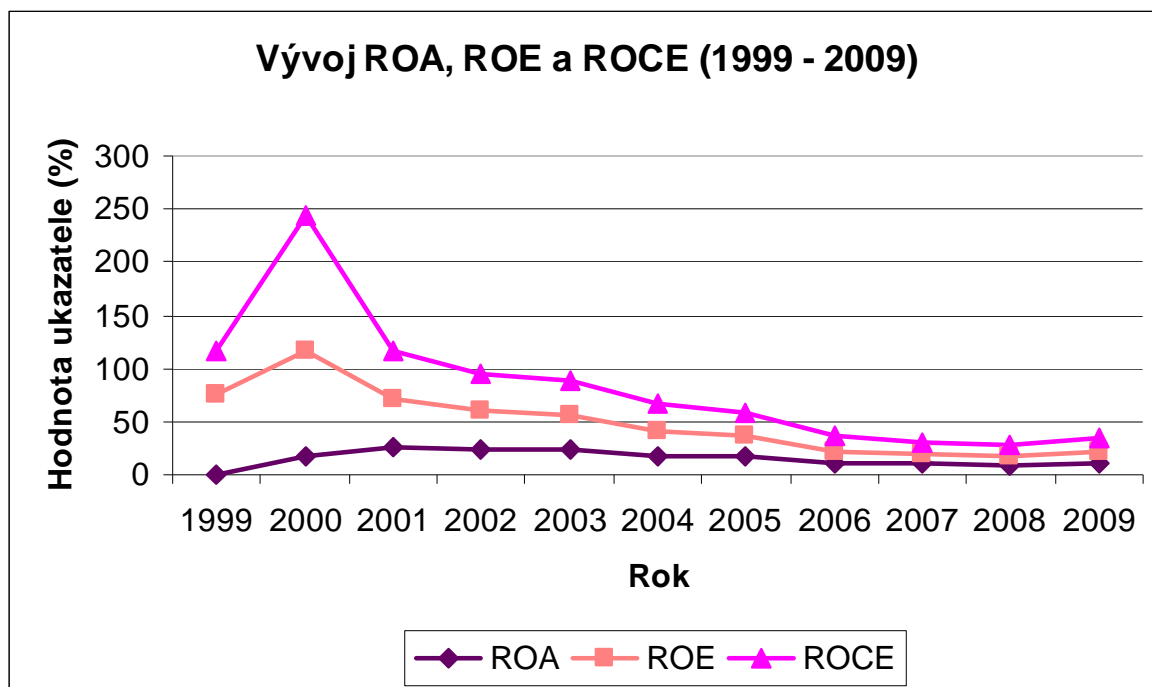
#### Nová měřítka pro finanční perspektivu

Návrhem měřítek pro finanční perspektivu jsou ukazatele **ROA**, **ROE** a **ROCE**. Další skupina porovnává **náklady k tržbám**, **EBITDA k tržbám** a **EBIT k tržbám**, posledním navrženým měřítkem je **index IN05**.

#### *Ukazatele ROA, ROE a ROCE*

Velká část zdrojů a prostředků je investována do nových výrobních linek a procesů. Vzhledem k vysokým vynaloženým nákladům do investic by bylo vhodné zaměřit se na sledování jejich rentability, která informuje podnik o schopnosti zhodnocovat kapitál a vytvářet zisk. Rentabilita by se dala měřit ukazatelem ROA (rentabilita celkového vloženého kapitálu), ROE (rentabilita vlastního kapitálu) nebo ukazatelem ROCE (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu). Ukazatel ROA určuje zhodnocení všech investovaných prostředků bez ohledu na jejich vlastnickou strukturu. Pro investory je

klíčovým měřítkem ukazatel ROE, který vyjadřuje míru zhodnocení investovaného kapitálu a informuje o tom, jakou mírou byly zhodnoceny vložené prostředky. Ukazatelem ROCE se zjišťuje výnosnost dlouhodobých vložených prostředků. Důvodem pro zavedení měřítek rentability je zjistit, jakou mírou byly zhodnoceny vložené prostředky do podniku, přičemž jejich zhodnocení závisí jak na zaměstnancích, procesech, tak i na míře dosaženého zisku. Na obrázku 13 je uveden vývoj ukazatele ROA, ROE a ROCE za období 1999 - 2009, na kterém vidíme, že schopnost zhodnocovat vlastní, celkový či dlouhodobý kapitál se od roku 2000 výrazně snižuje, příčinou je větší růst kapitálu než zisku způsobeným rozsáhlými investicemi, které do budoucna přinesou vyšší zhodnocení a rentabilita se zvýší jak je tomu např. v roce 2009.



Obrázek 13: Vývoj ukazatele ROA, ROE a ROCE v letech 1999 - 2009

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009), vlastní zpracování.

#### *Měřítko srovnávající náklady a zisk k tržbám*

Společnost by v rámci zvyšování efektivity mohla měřit rentabilitu tržeb, která vypovídá o tom, kolik zisku připadá na 1 Kč tržeb, případně ho porovnávat s odvětvím, ve kterém se pohybuje a u rozdílů zjistit, zda-li jsou způsobeny rozdílnou prodejní cenou nebo náklady, u kterých by mohli zjišťovat příčiny vzniku v jednotlivých vnitropodnikových střediscích

a snažit se o jejich snižování. Ke sledování nákladů na jednotlivé výkony se používají analýzy typu ABC a jsou sledovány ve vnitropodnikovém (manažerském) účetnictví. Měřítkem by mohl být ukazatel sledující náklady vzhledem k tržbám (udává jaká část nákladů připadá na 1 Kč tržeb) nebo ukazatel rentability tržeb (jaká část zisku připadá na 1 Kč tržeb). Důvodem pro zvolení měřítek, které sledují náklady a zisk je sledování efektivnosti všech činností podniku (podnikových procesů), za účelem zvýšení hodnoty pro vlastníky podniku.

V tabulce 6 jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů za období 1999 - 2009. Za zisk je dosazena hodnota EBITDA,<sup>21</sup> protože se častěji využívá pro porovnání výkonnosti podniku mezi různými společnostmi nebo odvětvími a hodnota EBIT.<sup>22</sup>

*Tabulka 6: Hodnoty vybraných ukazatelů v letech 1999 - 2009*

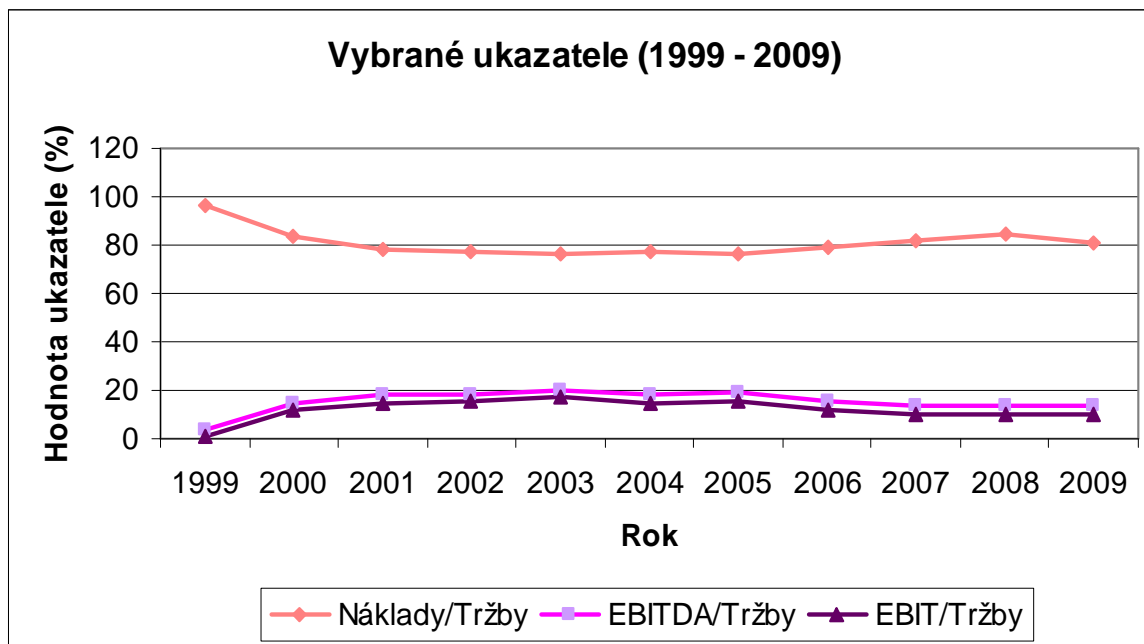
Ukazatel (%)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Náklady/Tržby	96,18	83,84	78,25	76,86	76,16	76,84	76,19	79,48	81,50	84,48	80,76
EBITDA/Tržby	3,28	14,54	18,53	18,57	20,14	17,82	18,89	15,45	13,82	13,59	13,22
EBIT/Tržby	0,73	12,11	14,93	15,30	17,10	14,82	15,73	11,84	10,12	9,71	9,80

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 – 2009), vlastní výpočty.

Jak můžeme vidět v tabulce 6 a na obrázku 14, náklady se podílí na tržbách téměř 80% a zisk z tržeb dosahuje hodnot v rozmezí 15 % - 20 %, průměrně se ukazatel EBITDA/Tržby pohybuje okolo 15% a EBIT/Tržby okolo 12%. Hodnoty prvního ukazatele jsou vyšší z důvodu, že ukazatel EBITDA lépe vypovídá o skutečném zisku společnosti, ke kterému je připočtena hodnota odpisů, jelikož se jedná pouze o účetní vyjádření nákladů.

<sup>21</sup> EBITDA - zkratka z angl. názvu Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace, EBITDA = EBIT + odpisy + amortizace

<sup>22</sup> EBIT - zkratka z angl. názvu Earnings before Interest and Taxes – zisk před úroky a zdaněním, EBIT = výsl. hosp. před úroky a zdaněním – mimořádný výsl. hosp. + nákl. úroky



Obrázek 14: Vybrané ukazatele v letech 1999 - 2009

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009), vlastní zpracování.

#### Index IN05

Ukazatele zaměřené na zvyšování hodnoty podniku (EVA, MVA, CFROI) by společnost mohla také využít, ale vzhledem k jejich náročnosti na výpočet kvůli obtížně zjistitelným nákladů na vlastní kapitál a požadavku na dobře fungující kapitálový trh, je vhodnější zvolit např. Index IN05. Indexy In jsou hodnotovými ukazateli pro Českou republiku, jedná se o bankrotní a bonitní modely, konkrétně index IN05 je aktualizovanou verzí indexu IN01, který spojuje předchozí bonitní a bankrotní model. Hodnoty ukazatele Indexu IN05 jsou uvedeny v tabulce 7.

Tabulka 7: Index IN05 v letech 1999 - 2009

Ukazatel	Váhy	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
A/CZ	0,13	1,05	1,18	2,15	2,94	3,31	3,38	3,90	3,71	5,26	5,13	4,34
EBIT/U	0,04	2,33	21,42	35,34	110,35	103,18	45,33	177,23	85,44	74,95	149,39	365,66
EBIT/A	3,97	0,00	0,17	0,25	0,24	0,24	0,18	0,17	0,11	0,10	0,09	0,10
VÝN/A	0,21	0,50	1,41	1,70	1,56	1,39	1,21	1,09	0,95	0,97	0,89	1,05
OA/(KZ + KBÚ)	0,09	0,51	0,66	1,34	2,04	2,53	2,70	3,24	3,22	4,70	4,50	1,16
Index IN05	x	0,40	2,05	3,18	6,25	6,02	3,47	8,80	4,84	4,70	7,58	15,93

Zdroj: Účetní výkazy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009), vlastní výpočty.

Je-li hodnota ukazatele vyšší než 1,6, podnik tvoří hodnotu, je-li nižší než 0,9, podnik s 86% pravděpodobností spěje k bankrotu. Kromě prvního roku 1999, kdy hodnota indexu IN05 byla 0,4 a podnik měl problémy s tvorbou hodnoty, v následujících letech vykazoval nadprůměrné výkonnosti. Nejlepších výsledků se společnosti podařilo dosáhnout v roce 2009.

## **8.2 Zákaznická perspektiva**

Cílem zákaznické perspektivy je zvýšení tržního podílu v jednotlivých segmentech a spokojenost zákazníků. Pro tržní podíl je stanovené měřítko, které udává procentuelní podíl zákazníků na prodeji. Spokojenost je měřena prostřednictvím stížností, reklamací, plnění norem a certifikací. Doporučením pro zvýšení spokojenosti je snížení počtu reklamací a stížností, jelikož od roku 2005 se počet stížností a reklamací zvyšoval, v posledním roce však již můžeme pozorovat nepatrné zlepšení.

### **Doporučení měřítek**

U cíle růstu tržního segmentu by bylo zajímavé hodnotit míru, jakou se zákazníci podílí na tvorbě obrátu, aby společnost zjistila, jak je daný segment ziskový. U zákazníků s menším odbytem by si společnost jako strategický cíl mohla zvolit upevňování vztahů, s měřítkem zvýšení prodeje v daném segmentu. Upevňování vztahů by mohlo být prováděno např. na základě poskytování slev nebo výhodnějších smluvních zakázek.

## **8.3 Perspektiva interních procesů**

Společnost se v rámci této perspektivy zaměřuje na zlepšování kvality a efektivity výrobních procesů. I když je kvalita výrobků téměř 100%, společnost v roce 2005 vykazovala větší kvalitu svých výrobků než v roce 2010. Od roku 2009 se kvalita ve výrobě zvyšuje, ale stále nedosahuje hodnot jako v roce 2005. Vzrostl i počet reklamací. Jelikož ukazatele vykazovaly i lepších hodnot v předchozích letech, je vhodné ve zlepšování kvality pokračovat, stejně tak i ve zlepšování počtu reklamací nekvalitních dodávek. Efektivita výrobních procesů z hlediska využití výrobní kapacity u určitých výrobních linek je velmi nízká, z toho důvodu by měla společnost shánět nové zakázky

pro dané výrobní linky, aby se jejich využití zvýšilo, navíc by měla zjistit důvody mimořádných nákladů na dodávky materiálů a surovin, jelikož částka v roce 2009 výrazně překročila jejich plánovanou výši a to se promítlo i do výše zisku. Měla by zjistit příčinu těchto nákladů a pokusit se je co nejvíce eliminovat.

### **Doporučení pro procesní perspektivu**

Měřítko této perspektivy jsou vhodně zvolena, i když z hlediska vyváženosti perspektiv je jejich počet oproti ostatním podstatně vyšší, což je dáno především tím, že převážně prostřednictvím procesů, ale samozřejmě i ostatních perspektiv, se vytváří hodnota společnosti. Měřítko jsou dále rozpracována na dílčí ukazatele, což podniku umožňuje sledovat hodnoty pro jednotlivé aspekty zvlášť, nikoli jen jako celku. Společnost by v této oblasti mohla sledovat i jiné ukazatele a za cíl si zvolit např. snížení nákladů na výrobu výrobků, u cíle průměrného zlepšování procesů přehledněji sledovat měřítko, ve kterých se procesy zlepšují nebo měření doby, za jakou jsou vyřízeny reklamace a stížnosti. V podstatě se na některé z těchto návrhů společnost také zaměřuje, nejsou však zahrnuty v metodě BSC. Navrhnout nová měřítko pro procesní oblast je velmi obtížné, protože společnost má tyto praktiky velmi dobře zvládnuté a nelze ji u nich téměř nic vytknout.

## **8.4 Zaměstnanecká perspektiva**

Společnost o své zaměstnance dobře pečuje a snaží se je motivovat k tomu, aby prováděli co nejlepší výkony. V této perspektivě se sleduje úrazovost, absence, produktivita, angažovanost, spokojenost zaměstnanců a doba školení. Cíl angažovanosti byl ve společnosti vhodně zvolen, protože měřítkem je počet přijatých a realizovaných návrhů od zaměstnanců vedoucích ke zlepšení společnosti, tímto měřítkem společnost své zaměstnance zapojuje do chodu celé společnosti. Zajímavé by bylo sledovat výsledky z hlediska zrealizovaných návrhů.

### **Doporučení a návrhy pro zaměstnaneckou oblast**

Hlavním nedostatkem u spokojenosti zaměstnanců je výše jejich mzdy, nespokojenost s pracovní atmosférou a strach ze ztráty zaměstnání. Společnost by proto měla se svými zaměstnanci více komunikovat, aby si uvědomili její pozici na českém trhu a to, že jsou

pro ni důležitým článkem, který se podílí na úspěchu podniku, a že i přes krizi, která přišla v posledním čtvrtletí roku 2008, se propouštění týkalo velmi malého počtu zaměstnanců. Jelikož jsou zaměstnanci nespokojeni se mzdou, bylo provedeno porovnání jejich mzdy s průměrnou mzdou v České republice. Průměrná měsíční mzda zaměstnanců společnosti Lucas Varity, s. r. o. se v letech 2001 - 2009 pohybovala v průměru o 39 % nad průměrnou mzdou v České republice. Vývoj zprůměrovaných mezd přepočtených na 1 pracovníka je uveden v tabulce 8, ve které je zachycen i procentuelní rozdíl mezd zaměstnanců společnosti, průměrných mezd v České republice a platy řídicích pracovníků. Podle takto zjištěných údajů by zaměstnanci se svoji mzdou měli být spokojeni.

*Tabulka 8: Srovnání průměrné měsíční mzdy v letech 2001 - 2009*

Průměrná měsíční mzda (Kč)	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Mzda zaměstnanců	19 063	21 550	22 675	24 816	25 545	27 639	31 445	29 825	32 307
Mzda v ČR	14 378	15 524	16 430	17 466	18 344	19 546	20 957	22 691	23 488
Porovnání s ČR (%)	33	39	38	42	39	41	50	31	38
Plat řídicích pracovníků	37 772	49 469	45 637	242 154	91 406	98 026	175 706	130 557	122 632

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (2001 - 2009). *Vývoj průměrné a minimální mzdy* [online]. Finance Media, c2000 - 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>. Vlastní zpracování.

Návrhem pro zlepšení komunikace se zaměstnanci by bylo zavedení schránky, kam by vhazovali své připomínky a firemní dotazník, kde by zaměstnanci měli možnost vyjádřit, jak si představují zlepšení komunikace.

V rámci zaměstnanecké perspektivy by se mohl u zaměstnanců sledovat cíl rozvoje dovedností, který by vedl ke zvýšení kvality a zlepšování procesů. Cíl rozvoje dovedností by se dal měřit např. procentem zaměstnanců vyškolených v metodách řízení nebo počtem jejich chyb.

Pro společnost je důležité udržet si své „klíčové“ zaměstnance, jelikož jejich ztráta by mohla způsobit problémy s hledáním nových zaměstnanců, kteří by neměli takové dovednosti a zkušenosti. Navíc by se zvýšily náklady na školení a ztráta by mohla dočasně ohrozit chod podniku. Proto by se je měla snažit udržet a zavést měřítka pro fluktuaci zaměstnanců a sledování délky jejich pracovního poměru.



## Závěr

Cílem diplomové práce bylo teoretické seznámení s metodami, které se používají pro měření a hodnocení výkonnosti firem a ve společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o. zanalyzovat metodu BSC a na základě toho zjistit přínosy a nevýhody jejího zavedení, posoudit výkonnost společnosti a navrhnout měřítka a opatření.

Prvních pět kapitol se zabývá problematikou měření výkonnosti firem, kterou lze měřit prostřednictvím třech přístupů (klasický, moderní a komplexní). Jednotlivé kapitoly se věnují jejich historickému vývoji, charakteristice a srovnání z hlediska využití, přínosů a nevýhod. Z teorie vyplynulo, že si dnešní doba žádá změnu v oblasti řízení a hodnocení výkonnosti. Podniku již nestačí měřit a hodnotit pouze finanční situaci, ale musí zjišťovat příčiny vzniku nastalých situací, mít předstih před konkurencí, vytvořit si dobré vztahy se zákazníky a zaměstnanci a investovat do podniku tak, aby byla vytvářena jeho hodnota a výkonnost se zvyšovala. Se změnou ekonomiky přišla i změna v přístupech a pohledech na její hodnocení. Od klasických finančních ukazatelů došlo k rozšíření metod až ke komplexnímu přístupu, s čímž jsou spojené vyšší nároky na novou výpočetní techniku, informační systémy a změny přístupu v řízení od operativního až ke strategickému. Na každém podniku pak záleží, jakým způsobem se rozhodne svoji výkonnost měřit. Nejpoužívanější jsou stále ukazatele finanční analýzy, jelikož umožňují komparaci podniků mezi sebou navzájem. Velké společnosti, obzvláště průmyslového charakteru se zaměřují stále častěji na hodnocení prostřednictvím ukazatelů založených na moderním nebo komplexním přístupu, přičemž nejkomplexnější pohled na společnost podává metoda Balanced Scorecard, protože se nejedná pouze o metodu pro hodnocení, ale i pro strategické řízení, kdy cíle a měřítka spojuje s celkovou vizí a strategií společnosti. Společnosti mohou využívat i více metod, jelikož nejsou neslučitelné a dají mezi sebou dobře kombinovat.

Cílem praktické části diplomové práce bylo posouzení úspěšnosti zavedené metody Balanced Scorecard a na základě zjištěných dat navrhnout nová měřítka a opatření pro zlepšení výkonnosti podniku. Společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. používá pro hodnocení výkonnosti i jiné metody než BSC. V rámci své podnikové filosofie se snaží neustále zlepšovat své procesy a zvyšovat podíl na trhu. Už samotná změna v řízení,

kteřou bylo potřeba provést, aby mohla být metoda BSC implementována, vedla ke zvýšení její výkonnosti. Z důvodu nedostatku informací nebylo možné posoudit situaci před a po zavedení BSC do podniku. Pro zjištění, zda-li je metoda pro podnik přínosná, byla provedena analýza jednotlivých oblastí za posledních pět let. Na jejím základě bylo zjištěno, že ve společnosti došlo k výraznému zlepšení ve všech perspektivách, finanční, zákaznické, interních procesů i zaměstnanecké. Od zavedení metody do podniku se zisk a tržby zvýšily téměř trojnásobně. Nejvýraznějšího zlepšení bylo dosaženo u délky výrobního cyklu a i u dalších devíti zanalyzovaných měřítek se hodnoty v porovnání s průměrnými daty za posledních pět let zlepšily. Pouze u třech měřítek dosáhla nižších hodnot, které se týkaly úrazovosti, kvality ve výrobě a doby obratu zásob. Zhoršení však bylo nepatrné. Úspěšnost metody je podložena i analýzou finanční situace podniku, ze které vyplynula její nadprůměrná finanční výkonnost.

Zhodnocení finanční situace prostřednictvím metody BSC by mělo nízkou vypovídající schopnost, protože se zaměřuje pouze na vybrané ukazatele, které sice vystihují důležitou podstatu finanční perspektivy, ale pro celkové posouzení finanční situace by tyto informace byly nedostačující. Z toho důvodu bylo zhodnocení provedeno prostřednictvím ukazatelů finanční analýzy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (nyní TRW Automotive Czech, s. r. o.) a bylo zjištěno, že v letech 1999 - 2005 vykazovala velmi dobrou finanční výkonnost a přijatelnou finanční strukturu. V období 2005 - 2009 zůstala finanční výkonnost a struktura na dobré úrovni. V porovnání se skupinou TRW společnost Lucas Varity, s. r. o. dosahovala lepších finančních výsledků a v rámci tohoto koncernu má dominantní postavení z hlediska segmentu brzdových komponentů na evropského trhu. Z hlediska subdodavatelů v automobilovém průmyslu společnost dosahovala nadprůměrné finanční výkonnosti.

Na základě zanalyzovaných dat byla navržena nová měřítko, která se týkala především finanční perspektivy a doporučena opatření v určitých oblastech, u kterých společnost zaznamenala v minulém období nepatrné zhoršení. Pro více doporučení a návrhů by bylo zapotřebí mít k dispozici takové informace o společnosti, které by blíže specifikovaly jednotlivé oblasti v podniku, např. z oblasti personalistiky, výroby, logistiky, financí, odbytu, aj.

Používání metody se prokázalo jako úspěšné, ale nevíme, jakou mírou se podílí na vytvořené hodnotě podniku, protože pro hodnocení výkonnosti společnost používá i jiné metody, např. benchmarking, TQM a Six Sigma (zde vidíme, že je možné používat více metod současně, a že podniku nestačí hodnotit pouze finanční výkonnost), ale podle vykazovaných hodnot ve všech perspektivách se na celkové výkonnosti podílí podstatnou částí.

Závěrem lze říci, že společnost TRW Automotive Czech, s. r. o. dosahuje nadprůměrné finanční výkonnosti, vynikajících výsledků a tvoří hodnotu pro vlastníky, akcionáře i zaměstnance. K tomu, aby dosáhla takových výsledků, bylo zapotřebí vyjasnění strategie, nastavení ukazatelů pro hodnocení výkonnosti, správně nastavit procesy a nepřetržitě se v nich zlepšovat. Učit se novým věcem, investovat do inovací a svých zaměstnanců a budovat dobré vztahy se zákazníky, což odpovídá koncepci BSC. Je vhodné podotknout, že zavedení metody BSC a dosažení dominantního postavení na trhu nebylo krátkodobou záležitostí, ale dlouhodobou cílenou strategií podniku, kterou se jim podařilo splnit a předpokládá se, že společnost bude v rostoucí tendenci pokračovat i nadále.

# Seznam použité literatury

## Citace

- [1] FÍBROVÁ, J.; ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] KISLINGEROVÁ, E. *Jak měřit výkonnost podniku v časech krize* [online]. Úspěch, 2.2.2010 [cit. 2010-11-10]. Dostupný z WWW: <[http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit vykonnost podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=2](http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/jak-merit-vykonnost-podniku-casech-krize/1001663/56079/?page=2)>.
- [3] NEUMAIEROVÁ, I. a kol. *Řízení hodnoty podniku: Nedělejme z podniku záhadu*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-3.
- [4] ŠULÁK, M.; VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [5] GRÜNWALD, R. *Finanční analýza - metody a využití*. 1. vyd. Praha: VOX Consult, 1995. 81 s. ISBN 80-238-0788-9.
- [6] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [7] PETŘÍK, T. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda ABC/ABM*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 2007. 911 s. ISBN 80-7201-648-8.
- [8] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [9] COKINS, G. *Performance management: Integrating Strategy Execution, Metodologie, Risk, and Analytics*. 1th ed. Canada: John Wiley & Sons, 2009.
- [10] VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [11] GRÜNWALD, R.; TERMER, T.; HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. 1. vyd. Praha: Nad Zlato, 1993. 110 s. ISBN 80-900383-8-7.
- [12] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 1. vyd. Praha: Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3.

- [13] SEDLÁČEK, J. *Cash flow*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 190 s. ISBN 80-7726-875-9.
- [14] NEUMAIEROVÁ, I; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [15] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 80-247-2424-9.
- [16] KISLINGEROVÁ, E. *Vyznáte se v hodnotových ukazatelích?* [online]. Moderní řízení, 1.11.2001 [cit. 2010-11-20]. Dostupný z WWW: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-10395280-vyznate-se-v-hodnotovych-ukazatelich>>.
- [17] WAGNER, J. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [18] VEBER, J. a kol. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.
- [19] Svaz spedice a logistiky. *Model kvality EFQM přispívá k udržitelnému rozvoji podniků* [online]. Dopravní noviny, 2004, č. 18, [cit. 2011-12-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.dnoviny.cz/dopravni-politika/model-kvality-efqm-prispiva-k-udrzitelnemu-rozvoji>>.
- [20] STŘELEČEK, J. *Six Sigma* [online]. Vlastní cesta, c2006-2009 [cit. 2011-04-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/system-kvality/kvalita-metody/six-sigma/>>.
- [21] NEELY, A.; ADAMS, Ch. *The Performance Prism* [online]. Centre for Business Performance, 20.3.2002 [cit. 2011-04-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nID=31>>.
- [22] KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2000. 267 s. ISBN 80-7261-177-5.
- [23] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- [24] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.

## Bibliografie

*Annual Reports: IR Library, Investor Relations, Takata* [online]. Takata Corporation [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <[www.takata.com/en/ir/index.html](http://www.takata.com/en/ir/index.html)>.

*Autoliv Inc: Investors - Annual Financial Reports* [online]. Autoliv, c2009 [cit. 2011-02-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.autoliv.com/wps/wcm/connect/autoliv/Home/Investors/Financial%20Reports/Annual>>.

*Homepage: Continental Corporation Annual Report 2010* [online]. Continental AG, c2011 [cit. 2011-02-24]. Dostupný z WWW: <[http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/ir/financial\\_reports/archiv/archive\\_financial\\_reports\\_en.html](http://www.conti-online.com/generator/www/com/en/continental/portal/themes/ir/financial_reports/archiv/archive_financial_reports_en.html)>.

*Investors: TOKAI RIKA CO., LTD* [online]. TOKAIRIKA,CO. [cit. 2011-03-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.tokai-rika.co.jp/en/investors/index.html>>.

*JTEKT CORPORATION: Financial performance data* [online]. JTEKT Corporation, c2006 - 2011 [cit. 2011-03-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.jtekt.co.jp/e/ir/financial.html>>.

KOCOUREK, Z. *Procesní řízení v organizaci* [online]. Moderní řízení, 14.12.2007 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <[http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000\\_d-procesni-rizeni-v-organizaci](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10000545-22611310-600000_d-procesni-rizeni-v-organizaci)>.

*Liniové organizační struktury* [online]. BPS Business Process Services, c2003 - 2007 [cit. 2011-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://bpm-tema.blogspot.com/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>>. ISSN 1802-5676.

*MSP ČR: Seznam evidovaných listin* [online]. Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2011 [cit. 2011-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=sbirka&sysinf.@strana=documentList&vypisListin.@cEkSub=363602&sysinf.klic=4f6867a139c153a512f0ca738662ac8b&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=15372&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20%DAst%ED%20nad%20Labem&sysinf.platnost=29.04.2011>>.

*Normy jakosti ISO 9000, ISO 9001, ISO 9004* [online]. Altus software, c2005 [cit. 2011-03-20]. Dostupné z WWW: <<http://normy.jakosti.cz/>>.

*Přehled certifikace systémů řízení : BussinessInfo.cz* [online]. BusinessInfo.cz , 1.11.2005 [cit. 2011-03-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/certifikace-normy/certifikace-systemu-rizeni/1001143/36554/>>.

*Regulated Information* [online]. Valeo Management Services, c2008 [cit. 2011-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.valeo.com/en/home/investor-relations/regulated-information.html>>.

*TRW Automotive CZ* [online]. TRW Automotive [cit. 2011-05-01]. Dostupný z WWW: <[http://www.trwauto.cz/04\\_index.html](http://www.trwauto.cz/04_index.html)>.

*TRW Automotive Holdings Corp.* [online]. TRW Automotive, c2008 [cit. 2011-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://ir.trw.com/financials.cfm>>.

*Vývoj průměrné a minimální mzdy* [online]. Finance Media, c2000 - 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/ekonomika/prace/mzda/>>.

*The Bosch Group - Annual Reports* [online]. Robert Bosch GmbH [cit. 2011-03-13]. Dostupný z WWW: <<http://www.bosch.com/content/language2/html/2394.htm>>.

# Seznam příloh

<b>Příloha</b>	<b>Počet stran</b>
Příloha A: Údaje pro finanční perspektivu	1
Příloha B: Údaje pro zákaznickou perspektivu	1
Příloha C: Údaje pro perspektivu interních procesů	1
Příloha D: Údaje pro zaměstnaneckou perspektivu	1
Příloha E: Dotazník pro zaměstnance v roce 2010	1
Příloha F: Přehled měřítek pro metodu BSC	1
Příloha G: Rozvaha společnosti Lucas Varity, s. r. o. 1999 - 2003 (v tis. Kč)	3
Příloha H: Rozvaha společnosti Lucas Varity, s. r. o. 2004 - 2009 (v tis. Kč)	3
Příloha CH: Výkaz zisků a ztrát společnosti Lucas Varity, s. r. o. 1999 - 2003 (tis. Kč)	2
Příloha I: Výkaz zisků a ztrát společnosti Lucas Varity, s. r. o. 2004 - 2009 (tis. Kč)	2
Příloha J: Finanční ukazatele společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009)	1
Příloha K: Přehled dat ke skupině TRW Automotive Holdings Corp., USA	1
Příloha L: Srovnání finanční situace společnosti Lucas Varity, s. r. o. s konkurencí	1



## Příloha A: Údaje pro finanční perspektivu

Vývoj tržeb a zisku v letech 1994 - 2010				
Rok	Tržby (mil. Kč)	Index tržeb	Zisk (mil. Kč)	Index zisku
1994	719,00	-	-80,00	-
1995	1 465,00	103,76%	-35,00	56,25%
1996	2 147,00	46,55%	162,00	562,85%
1997	2 547,00	18,63%	260,00	60,49%
1998	2 762,00	8,44%	265,00	1,92%
1999	2 985,31	8,08%	258,54	-2,44%
2000	4 249,92	42,36%	616,50	138,45%
2001	5 293,58	24,56%	792,69	28,58%
2002	5 687,68	7,44%	858,99	8,36%
2003	6 886,71	21,08%	1 141,58	32,90%
2004	7 807,23	13,37%	1 244,87	9,05%
2005	7 783,19	-0,31%	1 392,53	11,86%
2006	7 266,05	-6,64%	1 153,43	-17,17%
2007	7 533,83	3,69%	675,42	-41,44%
2008	7 768,60	3,12%	699,40	3,55%
2009	8 400,84	8,14%	778,43	11,30%
2010	8 942,33	6,45%	646,19	-16,99%

Doba splatnosti pohledávek a závazků, doba přeměny zásob						
Rok	Pohledávky		Závazky		Doba přeměny zásob	
	Skutečnost	Cíl	Skutečnost	Cíl	Skutečnost	Cíl
2005	-	-	-	-	10,10	-
2006	54,00	59,00	77,00	80,00	8,50	-
2007	55,00	59,00	76,00	80,00	9,40	-
2008	52,00	59,00	76,00	80,00	8,70	-
2009	49,00	59,00	77,00	80,00	8,90	-
2010	-	-	-	-	9,20	7,9
Průměr	52,5	59,0	76,5	80,0	9,1	7,9

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní zpracování.

## Příloha B: Údaje pro zákaznickou perspektivu

Počet prodaných brzd v letech 1998 - 2010 a plán 2011 (mil. ks)																
Zákazníci	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Celkem	Podíl (%)	Plán 2011
Škoda	0,642	0,438	0,085	0,030	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,195	0,000	0,000
Nedcar	0,526	0,503	0,492	0,430	0,360	0,350	1,140	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	3,801	0,000	0,000
Opel			0,286	1,852	2,940	2,700	2,370	2,505	2,357	2,075	1,394	1,306	0,966	20,751	9,434	0,926
VW		0,955	1,870	2,210	2,240	3,250	3,290	3,550	3,150	3,209	3,666	3,265	3,133	33,788	30,596	3,212
Renault					1,120	1,410	1,768	2,301	2,080	2,193	1,639	1,766	1,964	16,241	19,180	2,172
PSA			0,050	0,700	1,000	0,950	0,882	0,897	0,740	1,096	0,497	0,514	0,754	8,080	7,363	0,958
NCC							0,260	0,225	0,350	0,200	0,108	0,082	0,074	1,299	0,723	0,073
BMW							0,185	0,640	0,780	0,790	0,849	1,036	1,105	5,385	10,791	1,414
Fiat								0,060	0,150	0,150	0,050	0,029	0,034	0,473	0,332	0,029
Ford											0,283	1,043	0,954	2,280	9,316	0,827
Suzuki								0,195	0,361	0,346	0,612	0,358	0,326	2,198	3,184	0,224
Audi									0,010	0,097	0,772	0,855	0,770	2,504	7,520	0,875
Hyundai													0,160	0,160	1,563	0,228
Celkem	1,168	1,896	2,783	5,222	7,660	8,660	9,895	10,373	9,978	10,156	9,870	10,254	10,240	98,155	100,000	10,938

Reklamace a stížnosti v letech 2005 - 2010						
Reklamace a stížnosti	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Reklamace	3,00	5,00	8,35	10,61	12,30	7,00
Index	-	66,67%	67,00%	27,07%	15,93%	-43,09%
Stížnosti	37,00	46,00	44,00	58,00	47,00	45,00
Index	-	24,32%	-4,35%	31,82%	-18,97%	-4,26%

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní zpracování.

## Příloha C: Údaje pro perspektivu interních procesů

Kvalita, včasnost dodávek, reklamace, stížnosti, výrobní kapacita a doba výrobního cyklu								
Rok	Kvalita (%)	Včasnost dodávek (%)		Reklamace (ppm/měsíc)		Stížnosti (počet/ měsíc)	Výrobní kapacita (%)	Výrobní cyklus (min)
		zákazník	dodavatel	zákazník	dodavatel			
2005	99,21	97,40	-	3,00	-	37,00	-	360,00
2006	98,86	95,80	98,80	5,00	52,00	46,00	62,00	203,00
2007	98,50	94,50	98,60	8,35	70,00	44,00	62,45	166,00
2008	97,80	85,10	99,70	10,61	83,00	58,00	64,10	163,30
2009	98,30	89,70	99,60	12,30	61,00	47,00	67,65	86,00
2010	98,37	94,00	-	7,00	-	45,00	67,19	63,64
<b>Průměr</b>	<b>98,51</b>	<b>92,75</b>	<b>99,18</b>	<b>7,71</b>	<b>66,50</b>	<b>46,17</b>	<b>64,68</b>	<b>173,66</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní zpracování.

## Příloha D: Údaje pro zaměstnaneckou perspektivu

Struktura a počet zaměstnanců												
Zaměstnanci	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007	2008	2009	Rozdíl 1994 - 2009	Změna 1994 - 2009
THP	276	250	174	173	149	145	129	134	132	128	-148	-54%
Nepřímí dělníci	312	209	90	99	94	93	78	78	81	76	-236	-76%
Přímí dělníci	325	435	481	602	651	700	674	689	590	641	316	97%
Celkem	913	894	745	874	894	938	881	901	803	845	-68	-7%

Hodnoty pro měřítko zaměstnanecké perspektivy								
Měřítko	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Průměr	Změna
Úrazovost	0,60	1,00	0,13	0,32	0,92	0,81	0,63	35,00%
Absence (%)	-	-	-	4,91	4,14	2,97	4,01	-39,51%
Přijaté návrhy	1,02	2,10	1,89	1,95	2,32	3,20	2,08	213,73%
Realizované návrhy	0,63	1,47	1,30	1,43	1,84	2,60	1,55	312,70%
Produktivita (ks/h)	-	64,11	62,75	65,66	65,16	69,16	65,37	7,88%

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní zpracování.

## Příloha E: Dotazník pro zaměstnance v roce 2010

### Interní hodnocení za I.,II.,III,IV.Q 2010

Č. ot.	Popis	214 osob	159 osob	185 osob	265 osob
		velmi souhlasím/souhlasím			
		%	%	%	%
		I.Q 2010	II.Q 2010	III.Q 2010	IV.Q 2010
1	Doporučil bych své pracoviště ostatním jako výborné místo k práci	72	75	84	75
2	Téměř nikdy nepřemýšlím o odchodu z mého pracoviště nebo z TRW Automotive za jinou práci	72	74	69	66
3	Mám-li příležitost, říkám ostatním, jak dobré je zde pracovat	70	71	72	68
4	Pokud to záleží na mě, budu pracovat v našem závodě ještě příští rok	93	87	94	93
5	Tato firma mě inspiruje k tomu, abych každý den odváděl(a) tu nejlepší práci	78	83	71	71
6	Cítím, že dělám všechno, co mohu a co bych měl(a) dělat, abych přispěl(a) k našemu úspěchu	95	96	93	94
7	Tato organizace mě motivuje k tomu, abych vykonával(a) práci co nejlépe	75	76	75	69
8	Pracovní atmosféra v TRW Automotive je dobrá, jsem s ní spokojen(a)	61	63	58	69
9	Práce, kterou denně vykonávám, mě povzbuzuje	68	67	60	60
10	Celkově moje budoucí příležitosti v práci/kariéře v TRW Automotive vypadají velmi dobře	65	69	65	57
11	Můj vedoucí/nadřízený mi poskytuje pomoc, jakou potřebuji, abych ve své práci uspěl(a)	82	75	75	77
12	Vedení korporace TRW Automotive vymezuje jasný směr do budoucnosti	82	88	75	78
13	Jsem přesvědčen(a), že vedení naší výrobní divize je dobré	82	94	88	83
14	Jsem přesvědčen(a), že vedení našeho závodu je dobré	78	87	79	80
15	Celkově mám pocit, že moje mzda odpovídá výkonu, kterým přispívám k úspěchu našeho závodu	57	62	46	52
16	Jsem schopen(a) snadno skloubit pracovní a soukromé povinnosti	83	85	71	78
17	Fyzická náročnost mé práce odpovídá druhu práce, kterou vykonávám	83	80	79	85
18	Naš závod poskytuje jistoty (cítím se zde bezpečně)	82	89	82	86
19	Vidím spojitost mezi strategickými prioritami TRW automotive a mou prací	82	88	86	77
20	Na prac., se lidé soustředí na strateg. priority: Nejlepší kvalita (např. ppm, vysoký stupeň spokojenosti zákazníka)	86	93	89	87
21	Nejnižší náklady (např. na čas dodání, mimořádné náklady na dopravu, vysokou produktivitu)	89	91	87	83
22	Celosvětový dosah (např. světoví dodavatelé, nově rostoucí trhy, jako např. Čína)	84	93	83	88
23	Inovační technologie (např. úspěšně zavést nejnovější úroveň technologie)	85	88	82	80
	<b>celkový průměr</b>	<b>78</b>	<b>81</b>	<b>77</b>	<b>75</b>

	největší ohodnocení
	nejmenší ohodnocení
	celoroční výsledek v %

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o.

## Příloha F: Přehled měřítek pro metodu BSC

Hodnoty měřítek							
Měřítko	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Průměr
Úrazovost	0,60	1,00	0,13	0,32	0,92	0,82	<b>0,63</b>
Reklamace (počet/měsíc/mil. ks)	3,00	5,00	0,08	10,61	12,30	7,00	<b>6,33</b>
Stížnosti (počet/měsíc)	37,00	46,00	44,00	58,00	47,00	45,00	<b>46,17</b>
Včasné dodávky (%)	97,40	95,80	94,50	85,10	89,70	94,00	<b>92,75</b>
Výroba na poprvé (%)	99,21	98,86	98,50	97,80	98,30	98,37	<b>98,51</b>
Přijaté nápady (počet/zam/rok)	1,02	2,10	1,89	1,95	2,32	3,20	<b>2,08</b>
Realizované nápady (počet/zam/rok)	0,63	1,47	1,30	1,43	1,84	2,60	<b>1,55</b>
Absence (%)	-	-	-	4,91	4,14	2,97	<b>4,01</b>
Výrobní kapacita (%)	-	62,00	62,45	64,10	67,65	67,19	<b>64,68</b>
Úspora zaměstnanců (počet zam)	40,00	33,00	38,00	49,00	44,00	42,00	<b>41,00</b>
Produktivita (ks/zam/h)	-	64,11	62,75	65,66	65,16	69,16	<b>65,37</b>
Výroba (min)	360,00	203,00	166,00	163,30	86,00	63,64	<b>173,66</b>
Doba obratu zásob (dny)	10,10	8,50	9,40	8,70	8,90	9,20	<b>9,13</b>

Zdroj: Interní materiály společnosti TRW Automotive Czech, s. r. o., vlastní zpracování.

**Příloha G: Rozvaha společnosti Lucas Varity, s. r. o. 1999 - 2003 (v tis. Kč)**

Název položky	Jednotky	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Rozdíl aktiv a pasiv</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 796 733</b>	<b>2 261 133</b>	<b>2 893 491</b>	<b>3 663 380</b>	<b>5 090 972</b>
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>785 053</b>	<b>1 000 521</b>	<b>1 143 563</b>	<b>1 270 781</b>	<b>1 341 267</b>
<b>B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>207</b>	<b>2 431</b>	<b>18 664</b>	<b>15 514</b>	<b>16 153</b>
B.I. 1. Zřizovací výdaje	Tisíce	0	34	17	0	0
B.I. 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 3. Software	Tisíce	0	0	16 717	15 006	13 668
B.I. 4. Ocenitelná práva	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 5. Goodwill	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	207	2 397	1 930	508	2 485
B.I. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>784 846</b>	<b>998 090</b>	<b>1 124 899</b>	<b>1 255 267</b>	<b>1 325 114</b>
B.II. 1. Pozemky	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 2. Stavby	Tisíce	27 170	49 895	55 396	168 476	187 191
B.II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	Tisíce	241 426	653 676	881 659	883 166	847 935
B.II. 4. Pěstitelské celky trvalých porostů	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 5. Základní stádo a tažná zvířata	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	21 681	54 385	73 947	42 370	36 929
B.II. 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	420 548	104 508	80 701	159 664	179 541
B.II. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	74 021	135 626	33 196	1 591	73 518
B.II. 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>Tisíce</b>	<b>866 990</b>	<b>1 244 951</b>	<b>1 745 327</b>	<b>2 381 254</b>	<b>3 742 793</b>
<b>C.I. ZÁSoby</b>	<b>Tisíce</b>	<b>130 729</b>	<b>158 748</b>	<b>186 263</b>	<b>197 849</b>	<b>324 377</b>
C.I. 1. Materiál	Tisíce	109 487	119 720	117 403	141 775	188 009
C.I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	Tisíce	4 170	25 207	33 754	9 862	14 527
C.I. 3. Výrobky	Tisíce	17 016	13 821	35 094	46 212	82 838
C.I. 4. Zvířata	Tisíce	0	0	0	0	0
C.I. 5. Zboží	Tisíce	56	0	12	0	39 003
C.I. 6. Poskytnuté zálohy na zásoby	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>53</b>
C.II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 4. Pohledávky za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0

C.II. 6. Dohadné účty aktivní	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 7. Jiné pohledávky	Tisíce	0	0	0	0	0
C.II. 8. Odložená daňová pohledávka	Tisíce	0	0	0	0	53
<b>C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>653 340</b>	<b>1 086 040</b>	<b>1 556 877</b>	<b>2 178 412</b>	<b>3 416 963</b>
C.III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	430 304	662 180	809 545	805 871	1 034 060
C.III. 2. Pohledávky - ovládající a řídící osoba	Tisíce	22 538	309 576	574 546	1 161 911	2 157 046
C.III. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0
C.III. 4. Pohl. za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0
C.III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Tisíce	0	0	0	0	0
C.III. 6. Stát - daňové pohledávky	Tisíce	147 083	113 973	117 718	186 047	224 713
C.III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0
C.III. 8. Dohadné účty aktivní	Tisíce	319	3	47 695	22 413	331
C.III. 9. Jiné pohledávky	Tisíce	53 096	308	7 373	2 170	813
<b>C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>82 921</b>	<b>163</b>	<b>2 187</b>	<b>4 993</b>	<b>1 400</b>
C.IV.1. Peníze	Tisíce	91	106	281	842	872
C.IV.2. Účty v bankách	Tisíce	200	57	1 906	4 151	528
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	82 630	0	0	0	0
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>144 690</b>	<b>15 661</b>	<b>4 601</b>	<b>11 345</b>	<b>6 912</b>
D.I. 1. Náklady příštích období	Tisíce	0	4	1 190	1 592	1 049
D.I. 2. Komplexní náklady příštích období	Tisíce	2 215	0	0	0	0
D.I. 3. Příjmy příštích období	Tisíce	142 475	15 657	3 411	9 753	5 863
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 796 733</b>	<b>2 261 133</b>	<b>2 893 491</b>	<b>3 663 380</b>	<b>5 090 972</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>393</b>	<b>277 562</b>	<b>1 535 760</b>	<b>2 402 848</b>	<b>3 547 611</b>
<b>A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>
A.I. 1. Základní kapitál	Tisíce	100	100	100	570 100	570 100
A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	Tisíce	0	0	0	0	0
A.I. 3. Změny základního kapitálu	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>570 000</b>	<b>-3 481</b>	<b>-119</b>
A.II. 1. Emisní ážio	Tisíce	0	0	0	0	0
A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	Tisíce	0	0	570 000	0	0
A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	Tisíce	0	0	0	-3 481	-119
A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>A.III. REZ. FOND, NEDĚL. FOND A OST. FONDY ZE ZISKU</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>13 873</b>	<b>48 283</b>	<b>91 812</b>
A.III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	Tisíce	0	15	13 873	48 283	91 812
A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>278</b>	<b>263 589</b>	<b>917 376</b>	<b>1 744 418</b>
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	Tisíce	0	278	263 589	917 376	1 744 418
A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČ. OBDOBÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>293</b>	<b>277 169</b>	<b>688 198</b>	<b>870 570</b>	<b>1 141 400</b>
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 710 651</b>	<b>1 916 131</b>	<b>1 346 864</b>	<b>1 245 975</b>	<b>1 538 795</b>
<b>B.I. REZERVY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>10 136</b>	<b>13 471</b>	<b>15 829</b>	<b>23 671</b>	<b>28 297</b>
B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	Tisíce	2 153	0	0	0	0
B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	Tisíce	0	0	0	0	0
B.I. 4. Ostatní rezervy	Tisíce	7 983	13 471	15 829	23 671	28 297
<b>B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 311</b>	<b>13 577</b>	<b>27 012</b>	<b>54 005</b>	<b>28 254</b>
B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 2. Závazky - ovládající a řídící osoba	Tisíce	0	0	0	0	0



B.II. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 6. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	Tisíce	0	0	0	54 005	28 254
B.II. 8. Dohadné účty pasivní	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 9. Jiné závazky	Tisíce	0	0	0	0	0
B.II. 10. Odložený daňový závazek	Tisíce	4 311	13 577	27 012	0	0
<b>B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 696 204</b>	<b>1 889 083</b>	<b>1 304 023</b>	<b>1 168 299</b>	<b>1 482 244</b>
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	1 044 666	814 893	975 910	900 994	1 230 128
B.III. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	392 047	822 039	116 289	57 793	80 117
B.III. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	Tisíce	1 119	4 337	12 838	13 507	14 612
B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. pojištění	Tisíce	648	2 371	6 368	8 275	8 256
B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	Tisíce	0	93 331	84 391	93 881	42 736
B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III. 9. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0
B.III.10. Dohadné účty pasivní	Tisíce	235 083	137 860	106 366	62 575	69 909
B.III.11. Jiné závazky	Tisíce	22 641	14 252	1 861	31 274	36 486
<b>B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	Tisíce	0	0	0	0	0
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	Tisíce	0	0	0	0	0
B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>85 689</b>	<b>67 440</b>	<b>10 867</b>	<b>14 557</b>	<b>4 566</b>
C.I. 1. Výdaje příštích období	Tisíce	82 761	67 440	10 867	14 557	4 566
C.I. 2. Výnosy příštích období	Tisíce	2 928	0	0	0	0

Zdroj: Zpracováno podle výročních zpráv společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2003).

**Příloha H: Rozvaha společnosti Lucas Varity, s. r. o. 2004 - 2009 (v tis. Kč)**

Název položky	Jednotky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Rozdíl aktiv a pasiv</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>6 658 278</b>	<b>7 844 277</b>	<b>8 893 249</b>	<b>8 902 921</b>	<b>9 549 009</b>	<b>8 710 472</b>
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 561 966</b>	<b>1 513 325</b>	<b>1 738 340</b>	<b>1 681 610</b>	<b>1 633 127</b>	<b>6 477 905</b>
B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK	Tisíce	10 622	12 829	7 657	8 287	4 334	2 275
B.I. 1. Zřizovací výdaje	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 3. Software	Tisíce	7 837	7 438	5 980	7 716	4 317	2 174
B.I. 4. Ocenitelná práva	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 5. Goodwill	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 7. Nedokočený dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	2 785	5 391	1 677	571	17	101
B.I. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK	Tisíce	1 551 344	1 500 496	1 730 683	1 673 323	1 628 793	6 475 630
B.II. 1. Pozemky	Tisíce	3 101	3 101	8 232	8 813	8 813	8 814
B.II. 2. Stavby	Tisíce	363 116	356 852	557 939	563 660	545 370	528 232
B.II. 3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	Tisíce	1 089 055	924 613	838 183	882 190	864 254	667 138
B.II. 4. Pěstičské celky trvalých porostů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 5. Základní stádo a tažná zvířata	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	22 085	24 668	11 708	36 958	81 473	94 193
B.II. 7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	72 870	112 602	249 584	168 838	128 780	82 749
B.II. 8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	Tisíce	1 117	78 660	65 037	12 864	103	0
B.II. 9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	5 094 504
B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>Tisíce</b>	<b>5 051 136</b>	<b>6 291 299</b>	<b>7 136 098</b>	<b>7 159 802</b>	<b>7 835 309</b>	<b>2 101 107</b>
C.I. ZÁSoby	Tisíce	439 183	475 813	451 347	392 398	330 299	369 606
C.I. 1. Materiál	Tisíce	245 170	297 867	261 907	249 972	187 436	190 084
C.I. 2. Nedokončená výroba a polotovary	Tisíce	23 312	31 065	75 770	31 647	26 770	86 796
C.I. 3. Výrobky	Tisíce	85 842	114 333	102 042	93 716	71 468	38 912
C.I. 4. Zvířata	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.I. 5. Zboží	Tisíce	84 859	32 548	11 628	17 063	44 625	53 814
C.I. 6. Poskytnuté zálohy na zásoby	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 4. Pohledávky za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0	0

C.II. 6. Dohadné účty aktivní	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 7. Jiné pohledávky	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.II. 8. Odložená daňová pohledávka	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 610 209</b>	<b>5 810 540</b>	<b>6 683 325</b>	<b>6 748 893</b>	<b>7 433 336</b>	<b>1 730 876</b>
C.III. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	Tisíce	1 320 740	1 284 857	1 134 138	1 000 269	939 938	1 051 763
C.III. 2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	3 218 831	4 432 662	5 424 140	5 577 121	6 434 998	636 400
C.III. 3. Pohledávky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 4. Pohl. za společníky, členy dr. a za úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.III. 6. Stát - daňové pohledávky	Tisíce	44 019	33 626	90 296	85 844	41 664	21 996
C.III. 7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	Tisíce	2 232	1 948	3 903	1 968	1 327	3 220
C.III. 8. Dohadné účty aktivní	Tisíce	2 339	1 009	2 023	884	319	679
C.III. 9. Jiné pohledávky	Tisíce	22 048	56 438	28 825	82 807	15 090	16 818
<b>C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 744</b>	<b>4 946</b>	<b>1 426</b>	<b>18 511</b>	<b>71 674</b>	<b>625</b>
C.IV.1. Peníze	Tisíce	918	614	339	607	215	86
C.IV.2. Účty v bankách	Tisíce	826	4 332	1 087	17 904	71 459	539
C.IV.3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.IV.4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>45 176</b>	<b>39 653</b>	<b>18 811</b>	<b>61 509</b>	<b>80 573</b>	<b>131 460</b>
D.I. 1. Náklady příštích období	Tisíce	2 625	2 146	2 620	2 725	15 428	21 905
D.I. 2. Komplexní náklady příštích období	Tisíce	41 884	25 441	8 997	8 997	8 941	52 316
D.I. 3. Příjmy příštích období	Tisíce	667	12 066	7 194	49 787	56 204	57 239
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>Tisíce</b>	<b>6 658 278</b>	<b>7 844 277</b>	<b>8 893 249</b>	<b>8 902 921</b>	<b>9 549 009</b>	<b>8 710 472</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 683 959</b>	<b>5 802 996</b>	<b>6 474 311</b>	<b>7 170 246</b>	<b>7 668 876</b>	<b>6 684 157</b>
<b>A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	<b>Tisíce</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>	<b>570 100</b>
A.I. 1. Základní kapitál	Tisíce	570 100	570 100	570 100	570 100	570 100	570 100
A.I. 2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	Tisíce	0	0	0	0	0	0
A.I. 3. Změny základního kapitálu	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>16 803</b>	<b>44 185</b>	<b>5 190</b>	<b>60 458</b>	<b>-92 104</b>	<b>5 075 656</b>
A.II. 1. Emisní ážio	Tisíce	0	0	0	0	0	0
A.II. 2. Ostatní kapitálové fondy	Tisíce	511	511	511	511	511	511
A.II. 3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	Tisíce	16 292	43 674	4 679	59 947	-92 615	-19 359
A.II. 4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	Tisíce	0	0	0	0	0	5 094 504
<b>A.III. REZ. FOND, NEDĚL. FOND A OST. FONDY ZE ZISKU</b>	<b>Tisíce</b>	<b>91 812</b>	<b>91 812</b>	<b>91 812</b>	<b>91 812</b>	<b>91 812</b>	<b>91 812</b>
A.III. 1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	Tisíce	91 812	91 812	91 812	91 812	91 812	91 812
A.III. 2. Statutární a ostatní fondy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET</b>	<b>Tisíce</b>	<b>2 882 582</b>	<b>4 005 246</b>	<b>5 107 986</b>	<b>5 807 209</b>	<b>6 447 877</b>	<b>235 712</b>
A.IV. 1. Nerozdělený zisk minulých let	Tisíce	2 882 582	4 005 246	5 107 986	5 807 209	6 447 877	235 712
A.IV. 2. Neuhrazená ztráta minulých let	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČ. OBDOBÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 122 662</b>	<b>1 091 653</b>	<b>699 223</b>	<b>640 667</b>	<b>651 191</b>	<b>710 877</b>
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 968 006</b>	<b>2 013 823</b>	<b>2 399 757</b>	<b>1 691 073</b>	<b>1 862 868</b>	<b>2 006 046</b>
<b>B.I. REZERVY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>43 047</b>	<b>29 741</b>	<b>83 742</b>	<b>56 735</b>	<b>67 450</b>	<b>136 630</b>
B.I. 1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 2. Rezerva na důchody a podobné závazky	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 3. Rezerva na daň z příjmů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.I. 4. Ostatní rezervy	Tisíce	43 047	29 741	83 742	56 735	67 450	136 630
<b>B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>52 505</b>	<b>41 308</b>	<b>100 024</b>	<b>110 534</b>	<b>54 902</b>	<b>53 231</b>
B.II. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	0	0	0	0	0	0

B.II. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 5. Dlouhodobé přijaté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 6. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 7. Dlouhodobé směnky k úhradě	Tisíce	6 013	0	0	0	0	0
B.II. 8. Dohadné účty pasivní	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.II. 9. Jiné závazky	Tisíce	23 264	0	0	0	0	0
B.II. 10. Odložený daňový závazek	Tisíce	23 228	41 308	100 024	110 534	54 902	53 231
<b>B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 872 454</b>	<b>1 942 774</b>	<b>2 215 991</b>	<b>1 523 804</b>	<b>1 740 516</b>	<b>1 816 185</b>
B.III. 1. Závazky z obchodních vztahů	Tisíce	1 330 462	1 226 322	1 413 191	1 305 212	1 255 102	1 479 482
B.III. 2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	Tisíce	439 324	417 548	704 987	113 487	270 189	111 882
B.III. 3. Závazky - podstatný vliv	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 4. Závazky ke společníkům, čl. dr. a k úč. sdružení	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 5. Závazky k zaměstnancům	Tisíce	19 569	18 241	21 074	23 949	26 180	30 842
B.III. 6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdr. pojištění	Tisíce	10 987	10 220	12 017	12 669	11 865	16 778
B.III. 7. Stát - daňové závazky a dotace	Tisíce	6 469	197 073	4 786	5 727	10 814	90 372
B.III. 8. Krátkodobé přijaté zálohy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III. 9. Vydané dluhopisy	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.III.10. Dohadné účty pasivní	Tisíce	49 046	39 501	46 281	46 085	37 641	52 016
B.III.11. Jiné závazky	Tisíce	16 597	33 869	13 655	16 675	128 725	34 813
<b>B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B.IV.1. Bankovní úvěry dlouhodobé	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.IV.2. Krátkodobé bankovní úvěry	Tisíce	0	0	0	0	0	0
B.IV.3. Krátkodobé finanční výpomoci	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>6 313</b>	<b>27 458</b>	<b>19 181</b>	<b>41 602</b>	<b>17 265</b>	<b>20 269</b>
C.I. 1. Výdaje příštích období	Tisíce	6 313	27 458	19 181	41 602	17 265	20 269
C.I. 2. Výnosy příštích období	Tisíce	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Zpracováno podle výročních zpráv společnosti Lucas Varity, s. r. o. (2004 - 2009).

**Příloha CH: Výkaz zisků a ztrát společnosti Lucas Varity, s. r. o. 1999 - 2003 (tis. Kč)**

	Jednotky	1999	2000	2001	2002	2003
I. Tržby za prodej zboží	Tisíce	0	0	0	0	104 028
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	Tisíce	0	0	0	0	102 350
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 678</b>
<b>II. Výkony</b>	<b>Tisíce</b>	<b>923 581</b>	<b>3 240 924</b>	<b>4 983 720</b>	<b>5 748 397</b>	<b>7 032 778</b>
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Tisíce	900 044	3 192 966	4 927 603	5 711 363	6 950 979
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	Tisíce	23 519	44 700	53 433	36 410	80 701
II.3. Aktivace	Tisíce	18	3 258	2 684	624	1 098
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>Tisíce</b>	<b>865 674</b>	<b>2 676 982</b>	<b>3 855 684</b>	<b>4 390 014</b>	<b>5 372 931</b>
B.1. Spotřeba materiálu a energie	Tisíce	707 651	2 326 420	3 474 642	3 978 180	4 882 496
B.2. Služby	Tisíce	158 023	350 562	381 042	411 834	490 435
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>Tisíce</b>	<b>57 907</b>	<b>563 942</b>	<b>1 128 036</b>	<b>1 358 383</b>	<b>1 661 525</b>
<b>C. Osobní náklady</b>	<b>Tisíce</b>	<b>8 472</b>	<b>82 545</b>	<b>184 018</b>	<b>299 654</b>	<b>318 346</b>
C.1. Mzdové náklady	Tisíce	5 969	58 864	131 760	212 313	225 839
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	Tisíce	0	0	0	0	0
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Tisíce	2 138	20 800	45 252	74 614	79 031
C.4. Sociální náklady	Tisíce	365	2 881	7 006	12 727	13 476
D. Daně a poplatky	Tisíce	38	252	871	669	176
<b>E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>Tisíce</b>	<b>22 986</b>	<b>77 471</b>	<b>177 361</b>	<b>186 689</b>	<b>214 831</b>
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Tisíce	6 347	45 289	36 646	72 868	24 787
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	Tisíce	6 347	45 289	36 646	72 868	0
III.2. Tržby z prodeje materiálu	Tisíce	0	0	0	0	24 787
F. Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	Tisíce	5 914	30 707	29 184	67 046	19 312
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	Tisíce	5 914	30 707	29 184	67 046	0
F.2. Prodaný materiál	Tisíce	0	0	0	0	19 312
G. Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl. a kompl. nákl. př. obd.	Tisíce	10 992	2 625	4 942	25 102	2 632
IV. Ostatní provozní výnosy	Tisíce	44	455	6 511	27 511	87 365
H. Ostatní provozní náklady	Tisíce	3 490	19 502	19 197	36 482	43 801
V. Převod provozních výnosů	Tisíce	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>12 406</b>	<b>396 584</b>	<b>755 620</b>	<b>843 120</b>	<b>1 174 579</b>
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	Tisíce	0	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0
VII.1. Výnosy z podílů v ovl. a říz. os. a v úč. j. pod podst. vlivem	Tisíce	0	0	0	0	0
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	Tisíce	0	0	0	0	0
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	Tisíce	0	0	0	0	0
L. Náklady z přecenění CP a derivátů	Tisíce	0	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	Tisíce	2 153	8 541	-3 946	-6 045	-703
X. Výnosové úroky	Tisíce	161	4 085	17 521	40 450	34 236
N. Nákladové úroky	Tisíce	2 811	18 055	20 813	7 921	11 689
XI. Ostatní finanční výnosy	Tisíce	2 626	43 540	62 472	136 191	111 573
O. Ostatní finanční náklady	Tisíce	6 486	48 937	103 997	151 708	114 969

XII. Převod finančních výnosů	Tisíce	0	0	0	0	0
P. Převod finančních nákladů	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>-8 663</b>	<b>-27 908</b>	<b>-40 871</b>	<b>23 057</b>	<b>19 854</b>
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 311</b>	<b>94 001</b>	<b>31 378</b>	<b>-4 393</b>	<b>53 495</b>
Q. 1. splatná	Tisíce	0	84 735	17 943	22 619	53 495
Q. 2. odložená	Tisíce	4 311	9 266	13 435	-27 012	0
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>Tisíce</b>	<b>-568</b>	<b>274 675</b>	<b>683 371</b>	<b>870 570</b>	<b>1 140 938</b>
XIII. Mimořádné výnosy	Tisíce	2 593	6 165	13 424	0	462
R. Mimořádné náklady	Tisíce	1 732	3 671	8 597	0	0
<b>S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1. splatná	Tisíce	0	0	0	0	0
S. 2. odložená	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>861</b>	<b>2 494</b>	<b>4 827</b>	<b>0</b>	<b>462</b>
T. Převod podílu na VH společníkům (+/-)	Tisíce	0	0	0	0	0
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)</b>	<b>Tisíce</b>	<b>293</b>	<b>277 169</b>	<b>688 198</b>	<b>870 570</b>	<b>1 141 400</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 604</b>	<b>371 170</b>	<b>719 576</b>	<b>866 177</b>	<b>1 194 895</b>

Zdroj: Zpracováno podle výročních zpráv společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2003).

**Příloha I: Výkaz zisků a ztrát společnosti Lucas Varity, s. r. o. 2004 - 2009 (tis. Kč)**

	Jednotky	2004	2005	2006	2007	2008	2009
I. Tržby za prodej zboží	Tisíce	61 986	90 176	106 126	60 859	50 280	94 868
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	Tisíce	57 340	98 118	109 859	59 479	41 509	82 529
<b>OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>Tisíce</b>	<b>4 646</b>	<b>-7 942</b>	<b>-3 733</b>	<b>1 380</b>	<b>8 771</b>	<b>12 339</b>
<b>II. Výkony</b>	<b>Tisíce</b>	<b>8 061 819</b>	<b>8 538 807</b>	<b>8 385 183</b>	<b>8 536 470</b>	<b>8 478 281</b>	<b>9 130 521</b>
II.1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	Tisíce	8 023 719	8 469 770	8 354 576	8 531 714	8 443 990	9 091 937
II.2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	Tisíce	36 150	69 037	30 607	4 756	34 291	38 584
II.3. Aktivace	Tisíce	1 950	0	0	0	0	0
<b>B. Výkonová spotřeba</b>	<b>Tisíce</b>	<b>6 212 992</b>	<b>6 521 695</b>	<b>6 724 690</b>	<b>7 002 723</b>	<b>7 176 260</b>	<b>7 419 082</b>
B.1. Spotřeba materiálu a energie	Tisíce	5 482 730	5 699 332	5 599 555	5 772 346	5 894 509	6 120 109
B.2. Služby	Tisíce	730 262	822 363	1 125 135	1 230 377	1 281 751	1 298 973
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 853 473</b>	<b>2 009 170</b>	<b>1 656 760</b>	<b>1 535 127</b>	<b>1 310 792</b>	<b>1 723 778</b>
<b>C. Osobní náklady</b>	<b>Tisíce</b>	<b>380 633</b>	<b>419 744</b>	<b>467 354</b>	<b>527 291</b>	<b>569 930</b>	<b>560 002</b>
C.1. Mzdové náklady	Tisíce	269 499	298 575	333 990	385 263	417 312	412 888
C.2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	Tisíce	0	0	0	0	0	0
C.3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	Tisíce	93 942	104 189	117 025	124 951	134 697	129 477
C.4. Sociální náklady	Tisíce	17 192	16 980	16 339	17 077	17 921	17 637
D. Daně a poplatky	Tisíce	453	396	997	1 017	1 027	1 382
<b>E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>Tisíce</b>	<b>242 763</b>	<b>271 223</b>	<b>305 494</b>	<b>317 576</b>	<b>329 555</b>	<b>314 741</b>
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	Tisíce	65 184	50 157	53 234	111 055	413 780	576 043
III.1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	Tisíce	13 399	179	817	8 175	1 597	0
III.2. Tržby z prodeje materiálu	Tisíce	51 785	49 978	52 417	102 880	412 183	576 043
F. Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku a materiálu	Tisíce	40 710	19 258	29 344	101 089	366 256	468 418
F.1. Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	Tisíce	13 192	3 552	2 172	7 283	384	0
F.2. Prodaný materiál	Tisíce	27 518	15 706	27 172	93 806	365 872	468 418
G. Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl. a kompl. nákl. př. obd.	Tisíce	26 763	16 881	56 591	-14 693	18 771	91 067
IV. Ostatní provozní výnosy	Tisíce	33 565	34 187	92 115	126 264	142 543	108 184
H. Ostatní provozní náklady	Tisíce	75 915	76 104	99 047	107 647	89 055	76 601
V. Převod provozních výnosů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
I. Převod provozních nákladů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 184 985</b>	<b>1 289 908</b>	<b>843 282</b>	<b>732 519</b>	<b>492 521</b>	<b>895 794</b>
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
J. Prodané cenné papíry a podíly	Tisíce	0	0	0	0	0	0
VII. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	0
VII.1. Výnosy z podílů v ovl. a říz. os. a v úč. j. pod podst. vlivem	Tisíce	0	0	0	0	0	0
VII.2. Výnosy z ostatních dlouhodobých CP a podílů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
VII.3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	0
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	0
K. Náklady z finančního majetku	Tisíce	0	0	0	0	0	0
IX. Výnosy z přecenění CP a derivátů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
L. Náklady z přecenění CP a derivátů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	Tisíce	0	0	0	0	0	0
X. Výnosové úroky	Tisíce	41 008	62 722	104 589	144 033	225 334	111 786
N. Nákladové úroky	Tisíce	26 426	7 595	11 723	11 607	5 520	2 461
XI. Ostatní finanční výnosy	Tisíce	151 905	152 242	174 812	195 644	435 423	266 142
O. Ostatní finanční náklady	Tisíce	179 878	158 798	121 054	202 296	328 664	373 835

XII. Převod finančních výnosů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
P. Převod finančních nákladů	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>-13 391</b>	<b>48 571</b>	<b>146 624</b>	<b>125 774</b>	<b>326 573</b>	<b>1 632</b>
<b>Q. Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>Tisíce</b>	<b>48 939</b>	<b>246 928</b>	<b>290 730</b>	<b>217 626</b>	<b>168 307</b>	<b>186 549</b>
Q. 1. splatná	Tisíce	31 436	236 915	249 359	221 573	185 083	206 599
Q. 2. odložená	Tisíce	17 503	10 013	41 371	-3 947	-16 776	-20 050
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 122 655</b>	<b>1 091 551</b>	<b>699 176</b>	<b>640 667</b>	<b>650 787</b>	<b>710 877</b>
XIII. Mimořádné výnosy	Tisíce	7	102	47	0	404	0
R. Mimořádné náklady	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>S. Daň z příjmů z mimořádné činnosti</b>	<b>Tisíce</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
S. 1. splatná	Tisíce	0	0	0	0	0	0
S. 2. odložená	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>Tisíce</b>	<b>7</b>	<b>102</b>	<b>47</b>	<b>0</b>	<b>404</b>	<b>0</b>
T. Převod podílu na VH společníkům (+/-)	Tisíce	0	0	0	0	0	0
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 122 662</b>	<b>1 091 653</b>	<b>699 223</b>	<b>640 667</b>	<b>651 191</b>	<b>710 877</b>
<b>VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)</b>	<b>Tisíce</b>	<b>1 171 601</b>	<b>1 338 581</b>	<b>989 953</b>	<b>858 293</b>	<b>819 498</b>	<b>897 426</b>

Zdroj: Zpracováno podle výročních zpráv společnosti Lucas Varity, s. r. o. (2004 - 2009).



**Příloha J: Finanční ukazatele společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009)**

Název položky	Jednotky	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Ukazatele rentability</b>												
ROA (rentabilita úhrnných ročních prostředků)	Procenta	0,40	17,20	25,60	23,90	23,70	18	17,20	11,30	9,80	8,60	10,30
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	Procenta	74,60	99,90	44,80	36,20	32,20	24	18,80	10,80	8,90	8,50	10,60
ROCE (rentabilita dlouhodobého kapitálu)	Procenta	41,70	127,80	46,90	35,20	33,50	25,10	22,90	15	11,90	10,60	13,10
<b>Ukazatele aktivity</b>												
Doba obratu krátkodobých závazků	Dny	711,60	220,60	96,10	74,60	75,90	83,60	82,90	95,10	65,60	74,50	72
Doba obratu krátkodobých pohledávek	Dny	318,30	124,20	114	137,90	174,70	205,30	244,90	284,70	284,80	317,40	70,10
Doba obratu zásob	Dny	52,30	17,90	13,60	12,50	16,60	19,60	20	19,20	16,40	14	14,50
<b>Ukazatele zadluženosti</b>												
Celková zadluženost	Procenta	100	87,70	46,90	34,40	30,30	29,70	26	27,20	19,50	19,70	23,30
Celková úvěrová zadluženost	Procenta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Úrokové pokrytí	Jednotky	10,51	25,71	43,86	133,92	121,56	54,52	212,94	111,50	102,31	209,09	493,55
Doba návratnosti úvěrů z EBITDA	Jednotky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Ukazatele likvidity</b>												
Okamžitá likvidita	Jednotky	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,01	0,04	0
Pohotová likvidita	Jednotky	0,49	0,56	1,19	1,85	2,30	2,46	2,96	2,99	4,35	4,30	0,97
Bežná likvidita	Jednotky	0,57	0,64	1,33	2,02	2,52	2,69	3,20	3,20	4,61	4,49	1,18
<b>Ukazatele kapitálové struktury</b>												
Kapitalizace	Jednotky	0	0,28	1,34	1,89	2,64	2,92	3,77	3,70	4,23	4,63	1,02
Čistý pracovní kapitál	Tisíce	-769 500	-695 915	433 848	1 208 151	2 261 793	3 173 036	4 333 133	4 908 120	5 644 183	6 133 732	321 892
<b>Výsledkové ukazatele</b>												
Tržby celkem	Tisíce	900 044	3 192 966	4 927 603	5 711 363	7 055 007	8 085 705	8 559 946	8 460 702	8 592 573	8 494 270	9 186 805
Index	Procenta	0,00	77,38	54,33	15,91	23,53	14,61	5,87	-1,16	1,56	-1,14	8,15
EBITDA	Tisíce	29 540	464 202	912 923	1 060 787	1 420 953	1 440 783	1 617 297	1 307 123	1 187 476	1 154 169	1 214 628
Index	Procenta	0,00	685,72	96,67	16,20	33,95	1,40	12,25	-19,18	-9,15	-2,80	5,24
EBIT	Tisíce	6 554	386 731	735 562	874 098	1 206 122	1 198 020	1 346 074	1 001 629	869 900	824 614	899 887
Index	Procenta	0,00	2850,34	90,20	18,83	37,98	-0,67	12,36	-25,59	-13,15	-5,21	9,13
Výsledek hospodaření za účetní období	Tisíce	293	277 169	688 198	870 570	1 141 400	1 122 662	1 091 653	699 223	640 667	651 191	710 877
Index	Procenta	0,00	47198,46	148,30	26,50	31,11	-1,64	-2,76	-35,95	-8,37	1,64	9,17
<b>Ziskové marže</b>												
Přidaná hodnota z tržeb	Procenta	6,40	17,70	22,90	23,80	23,60	22,90	23,50	19,60	17,90	15,40	18,80
Přidaná hodnota - osobní náklady z tržeb	Procenta	5,50	15,10	19,20	18,50	19	18,20	18,60	14,10	11,70	8,70	12,70
EBITDA z tržeb	Procenta	3,28	14,54	18,53	18,57	20,14	17,82	18,89	15,45	13,82	13,59	13,22
EBIT z tržeb	Procenta	0,73	12,11	14,93	15,30	17,10	14,82	15,73	11,84	10,12	9,71	9,80
VH za účetní období z tržeb	Procenta	0	8,70	14	15,20	16,20	13,90	12,80	8,30	7,50	7,70	7,70

Zdroj: Výroční zprávy společnosti Lucas Varity, s. r. o. (1999 - 2009), vlastní výpočty.

## Příloha K: Přehled dat ke skupině TRW Automotive Holdings Corp., USA

Vybrané finanční ukazatele TRW Automotive Holdings Corp., USA									
	2005	2006	2007	2008	2009	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Tržby celkem (mil. USD)	12 643	13 144	14 702	14 995	11 614	4,0%	11,9%	2,0%	-22,5%
EBITDA (mil.USD)	1 062	1 191	1 228	1 071	917	12,1%	3,1%	-12,8%	-14,4%
Odpisy (mil. USD)	509	517	557	576	495	1,6%	7,7%	3,4%	-14,1%
EBIT (mil. USD)	553	674	671	495	422	21,9%	-0,4%	-26,2%	14,7%
Výsledek hospodaření (mil.USD)	204	176	90	-779	55	-13,7%	-48,9%	-965,6%	107,1%
Aktiva celkem (mil.USD)	10 230	11 133	12 290	9 272	8 732	8,8%	10,4%	-24,6%	-5,8%
Dlouhodobý majetek (mil.USD)	6 631	7 457	7 964	6 033	5 140	12,5%	6,8%	-24,2%	-14,8%
Krátkodobý finanční majetek (mil. USD)	659	579	895	756	788	-12,1%	54,6%	-15,5%	4,2%
Vlastní kapitál (mil.USD)	1 208	2 397	3 192	1 268	1 309	98,4%	33,2%	-60,3%	3,2%
Dlouhodobé závazky (mil.USD)	5 326	5 952	5 249	4 840	4 115	11,8%	-11,8%	-7,8%	-15,0%
Bankovní úvěry (mil.USD)	3 236	3 032	3 244	2 922	2 371	-6,3%	7,0%	-9,9%	-18,9%
Zadluženost	88,2%	78,5%	74,0%	86,3%	85,0%	-11,0%	-5,7%	16,6%	-1,5%
Kapitalizace I.	18,2%	32,1%	40,1%	21,0%	25,5%	76,4%	24,7%	-47,6%	21,2%
Doba návratnosti úvěrů z EBITDA	3,0	2,5	2,6	2,7	2,6	-16,5%	3,8%	3,3%	-5,2%
EBITDA z tržeb	8,4%	9,1%	8,4%	7,1%	7,9%	7,9%	-7,8%	-14,5%	10,5%
ROA	5,4%	6,1%	5,5%	5,3%	4,8%	12,0%	-9,8%	-2,2%	-9,5%
ROE	16,9%	7,3%	2,8%	-61,4%	4,2%	-56,5%	-61,6%	-2278,9%	106,8%

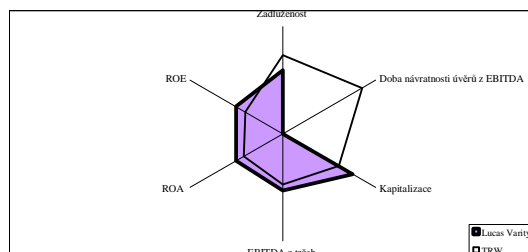
Struktura tržeb podle produktů (mil. USD)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Podvozkové systémy (systém řízení, systém brzd, ABS)	7 206	7 096	7 750	8 505	6 819	-1,5%	9,2%	9,7%	-19,8%
Bezpečnostní systémy (air bags, bezpečnostní pásy, bezpečnostní elektronika)	3 745	4 326	4 961	4 653	3 481	15,5%	14,7%	-6,2%	-25,2%
Jiné komponenty (ventily motoru, spínače)	1 692	1 722	1 991	1 837	1 314	1,8%	15,6%	-7,7%	-28,5%
<b>Celkem</b>	<b>12 643</b>	<b>13 144</b>	<b>14 702</b>	<b>14 995</b>	<b>11 614</b>	<b>4,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>-22,5%</b>
Podvozkové systémy (systém řízení, systém brzd, ABS)	57%	54%	53%	57%	58,7%	-5,3%	-2,4%	7,6%	3,5%
Bezpečnostní systémy (air bags, bezpečnostní pásy, bezpečnostní elektronika)	30%	33%	34%	31%	30,0%	11,1%	2,5%	-8,0%	-3,4%
Jiné komponenty (ventily motoru, spínače)	13%	13%	14%	12%	11,3%	-2,1%	3,4%	-9,5%	-7,6%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

Struktura tržeb podle odběratelů (mil. USD)									
	2005	2006	2007	2008	2009	2006/2005	2007/2006	2008/2007	2009/2008
Volkswagen	1 808	2 037	2 485	2 669	2 218	12,7%	22,0%	7,4%	-16,9%
FORD	2 036	1 919	2 132	1 814	1 812	-5,7%	11,1%	-14,9%	-0,1%
GM	1 429	1 459	1 485	2 024	1 289	2,1%	1,8%	36,3%	-36,3%
Ostatní	7 371	7 729	8 601	8 487	6 295	4,9%	11,3%	-1,3%	-25,8%
<b>Celkem</b>	<b>12 643</b>	<b>13 144</b>	<b>14 702</b>	<b>14 995</b>	<b>11 614</b>	<b>4,0%</b>	<b>11,9%</b>	<b>2,0%</b>	<b>-22,5%</b>
Volkswagen	14,3%	15,5%	16,9%	17,8%	19,1%	8,4%	9,0%	5,3%	7,3%
FORD	16,1%	14,6%	14,5%	12,1%	15,6%	-9,3%	-0,7%	-16,6%	28,9%
GM	11,3%	11,1%	10,1%	13,5%	11,1%	-1,8%	-9,0%	33,7%	-17,8%
Ostatní	58,3%	58,8%	58,5%	56,6%	54,2%	0,9%	-0,5%	-3,2%	-4,2%
<b>Celkem</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>	<b>0,0%</b>

<b>Hlavní konkurenti</b>	Robert Bosch, Continental, JTEKT, Delphi, Autoliv, Valeo, Tokai Rika, Takata
--------------------------	--

<b>Srovnání finanční situace společnosti Lucas Varity, s.r.o. a skupiny TRW Automotive Holdings Corp., USA (rok 2009)</b>
---

Vybrané ukazatele	Lucas Varity	TRW
Zadluženost	23,3%	85,0%
Doba návratnosti úvěrů z EBITDA	0,0	2,6
Kapitalizace	102,0%	25,5%
EBITDA z tržeb	13,2%	7,9%
ROA	10,3%	4,8%
ROE	10,6%	4,2%



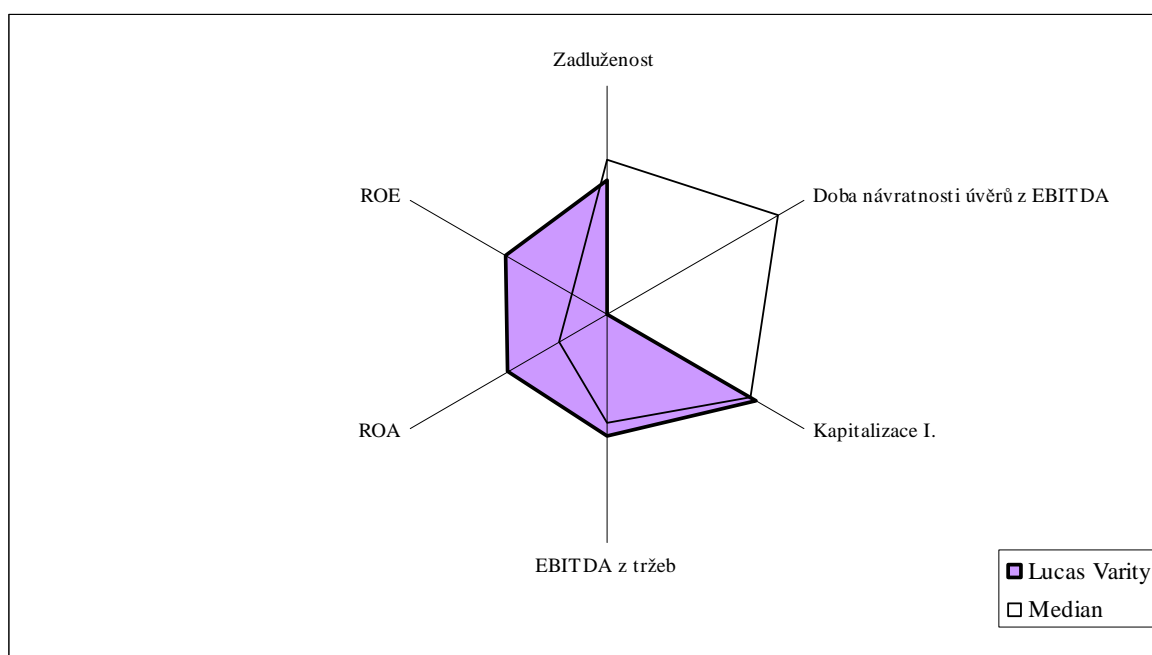
Zdroj: Výroční zprávy společností TRW Automotive Holdings, Corp., USA, Lucas Varity, s. r. o., Robert Bosch, Continental, JTEKT, Delphi, Autoliv, Valeo, Tokai Rika, Takata (2005 – 2009), vlastní pracování.

## Příloha L: Srovnání finanční situace společnosti Lucas Varity, s. r. o. s konkurencí

**Hlavní konkurenti** Robert Bosch, Continental, JTEKT, Delphi, Autoliv, Valeo, Tokai Rika, Takata

**Srovnání finanční situace společnosti Lucas Varity, s.r.o. s hlavními konkurenty (rok 2009)**

Vybrané ukazatele	Lucas Varity	Median
Zadluženost	23,3%	51,4%
Doba návratnosti úvěrů z EBITDA	0,0	2,8
Kapitalizace I.	102,0%	77,3%
EBITDA z tržeb	13,2%	7,9%
ROA	10,3%	0,9%
ROE	10,6%	0,5%



Zdroj: Výroční zprávy společností TRW Automotive Holdings, Corp., USA, Lucas Varity, s. r. o., Robert Bosch, Continental, JTEKT, Delphi, Autoliv, Valeo, Tokai Rika, Takata (2005 – 2009), vlastní zpracování.